



ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Marketing e Comunicação

Mestrado em Marketing e Comunicação

Perceção dos Consumidores perante a Nova Arquitetura de Marca ibis

Rafael Filipe da Silva Correia

Coimbra, 2015

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Rafael Filipe da Silva Correia

Perceção dos Consumidores perante a Nova Arquitetura de Marca ibis

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada ao Departamento de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Arguente: Prof. Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes

Orientador: Prof. Doutor João Daniel Faria Gomes Morais

Data da realização da Prova Pública: 18 de Novembro de 2015

Classificação: 16

Agradecimentos

Aos meus orientadores: Prof. Doutor João Morais, pelo conhecimento transmitido, enquanto professor e orientador, pela atenção, condução do meu relatório e sugestões disponibilizadas para melhorar o meu desempenho; e à Dr. Cristina Torres, pela sua disponibilidade e exemplo a seguir, enquanto profissional de marketing, pela sua experiência, pelo comprometimento, pela sua capacidade interpessoal e de gestão profissional.

Ao Filipe pelo incentivo, pela partilha, pela sinceridade, pelo conhecimento e principalmente, pela amizade.

À Sabine e toda a equipa do hotel ibis de Coimbra pelo espírito de conquista, pelo profissionalismo, pela dedicação e bom ambiente.

À Accor, pela oportunidade de realizar o meu estágio no departamento de marketing da marca ibis e a todos os profissionais com quem tive contato diretamente durante a minha estada em Lisboa.

À Ana Regina, pela sua amizade, pela transparência, pela verdade, pela atenção, pelos conselhos, pelo entusiasmo e pela presença.

À Ana Catarina pela felicidade, pelo sentimento de conquista, pelo conhecimento, pela mudança, pela compreensão e pelo carinho.

Aos meus pais, irmãos e toda a minha família, que apesar das discordâncias, somos unidos e enormes, fortes no nosso caminho.

Aos meus amigos, Rui, Beto, Sílvio, Ruben, Marcelo, Rita, Bruno, André, Nuno, entre outros, pelo companheirismo, pela determinação, pelos momentos, pelo apoio e pela presença.

Aos meus primos, Manuel, Didi, Francisco, Alex, Pedro e Ana, por me terem acolhido em sua casa e terem-me integrado no seu seio familiar.

Perceção dos Consumidores perante a Nova Arquitetura de Marca ibis

Resumo: A arquitetura de marca surge como alternativa para lançamento de novas marcas e assim, proporciona sinergia, clareza e potenciamento de marcas já existentes. A estrutura de identidade monolítica surge como estratégia holística que permitem integrar, alinhar e moldar as imagens de marca na mente dos consumidores. A marca hoteleira ibis, pertencente ao grupo Accor reformulou a sua estratégia com criação de uma nova arquitetura de marca de forma a importar consciência, ordem visual e verbal, pensamento e intenção de elementos com objetivo de um crescimento eficiente. No estágio realizado no departamento de marketing ibis Portugal, foi efetuado um estudo com o objetivo de perceber qual a perceção dos utilizadores de hotéis perante a estrutura de identidade monolítica, a família ibis. Para tal, efetuou-se uma pesquisa qualitativa, com a realização de dois *focus group* com um total da amostra de 16 elementos. Este estudo teve em consideração constructos com as associações à marca, conhecimento da marca e qualidade percebida. Relativamente aos resultados, foi constatado que o conhecimento da marca ibis é espontâneo sendo a marca referida com uma marca evoluída, moderna e dinâmica. Também existe uma referência de qualidade ao serviço quando esta é abordada. Contudo, referentemente à estrutura de identidade única, as opiniões dividem-se no seu conhecimento e associações. Neste sentido, o estudo demonstrou a necessidade de acrescentar ações de comunicação de marketing para a valorização da estrutura de identidade única ibis.

Palavras-chave: Arquitetura de marca; estrutura de identidade monolítica; *focus group*; conhecimento de marca; associações de marca; qualidade percebida

Consumers Perception facing New ibis Brand Architecture

Abstract: Brand architecture appears as an alternative to the launch of new brands and creates synergy, clarification and potential on the existents brands. The monolithic structure of the identity appears as a holistic strategy that allows molding the brand image on the mind of consumers. Belonging to Accor's group, Ibis's brand has redevelop his own strategy, designing a new brand architecture with the objective to give awareness with visual and verbal changes, thoughts and elements intention for an efficient growth. During the internship in marketing department at Ibis Portugal, it was created a study with the objective of understand consumers' perception regarding the constitution of the monolithic structure, the Ibis family. Two focus groups with a sample of 16 people have been created as a qualitative survey and analysis. This study has had in consideration the existent brand associations, brand awareness and perceived quality for the customers. Regarding results, the study has shown that the perception of Ibis brand is spontaneous as being referred as a grown, modern and dynamic brand. The results have shown also that the customers associate the Ibis brand to quality of service, when this segment is presented. Nevertheless on the subject of the unique identity structure as a monolithic organization, the opinions were divided about the connotation and associations. In short, the study has shown the need of create and increment marketing communications proceedings in order to add value in the Ibis unique identity structure.

Keywords: brand architecture; monolithic brand structure; focus group; brand associations, brand awareness; perceived quality

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	3
1.2. Contextualização e Identificação do Problema de Investigação	3
1.3. Relevância do estudo	6
1.4. Objetivos do Estudo	6
1.5. Estrutura do Relatório de Estágio	7
2. REVISÃO TEÓRICA	9
2.1. Conceptualização da Marca	11
2.1.1. Noção da Marca	11
2.1.2. Funções e Papel da Marca	12
2.2. Identidade da Marca	13
2.3. Arquitetura de Marca	14
2.3.1. Tipologias de Arquitetura de Marca	16
2.4. Valor da Marca	21
2.5. Imagem da Marca	23
2.5.1. Conhecimento de Marca	25
2.5.2. Associação de Marca	27
2.5.3. Qualidade percebida	28
2.6. Resumo Conceptual	29
3. ESTÁGIO	31
3.1. Caracterização da Empresa	33
3.1.1. Grupo Accor	33
3.1.2. A marca hoteleira, ibis	36
3.2. Descrição das Tarefas	40
4. METODOLOGIA	43
4.1. Método de Recolha de Dados	47
4.2. População e Amostra	48
4.3. Instrumentos	49
4.4. Procedimentos – Plano de Sessão	50
4.5. Método de Análise de Dados	51

4.6. Considerações Éticas	51
5. ANÁLISE DE DADOS.....	53
5.1. Conhecimento e Perceção da Arquitetura da Marca ibis.....	55
5.2. Diferenciação das Marcas da Nova Arquitetura da Marca ibis	56
5.3. Qualidade Percebida da Família pela Utilização da Marca ibis (ibis vermelho)	58
5.4. Associações das Marcas Valorizam a Nova Arquitetura de Marca ibis.....	59
5.5. Conclusões Gerais	61
6. ANÁLISE CRÍTICA.....	65
6.1. Reflexão Crítica do Estudo.....	67
6.1.1. Limitações do Estudo.....	68
6.2. Reflexão Crítica do Estágio	69
7. CONCLUSÃO	71
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXO A: GUIÃO DO <i>FOCUS GROUP</i>	85
ANEXO B: cONSETIMENTO INFORMADO.....	89

Abreviaturas

CAPEX	Capital <i>expenditure</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ESEC	Escola Superior de Educação de Coimbra
ESTGOH	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
EUA	Estados Unidos da America
IBM	International Business Machines
ISO	International Organization for Standardization
SIEH	<i>Société d'investissement et d'exploitation hôteliers</i>

Tabelas

Tabela 1: Os vários modelos de arquitetura de marca.	16
Tabela 2: Dimensões do valor de marca – conhecimento de marca, associações de marca, qualidade percebida –, definição e referências.	29
Tabela 3: Missão e objetivo do HotelServices e HotelInvest.....	35
Tabela 4: Quadro conceptual com conclusões do estudo e análise crítica.....	67

Figuras

Figura 1: Espectro de relacionamento com a marca.	19
Figura 2: Marcas do grupo Accor, divididas por região e por segmento.	36
Figura 3: Nova arquitetura de marca e nova identidade visual da marca ibis – família ibis.	38

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

A família ibis é uma rede hoteleira pertencente ao grupo Accor, com vinte e dois hotéis em Portugal. A família surgiu de uma estratégia de arquitetura de marca - estrutura de identidade monolítica -, que engloba a marca ibis (ibis vermelho), com outros dois hotéis pertencentes ao segmento económico do grupo, Etap Hotel e All Seasons, que passaram a chamar-se, respetivamente de ibis *budget* e ibis *STYLES*.

Neste contexto surge este trabalho que foi desenvolvido ao longo de um estágio no departamento de marketing ibis, na sede do grupo Accor em Portugal, situado no Novotel de Lisboa. O estágio surge no contexto da criação de um protocolo com esta organização, com duração de 2 de Março a 3 de Julho de 2015, em regime de *full time*, sob orientação, na empresa, da Dr. Cristina Torres (Brand Marketing Manager ibis) e, académica, do Prof. Doutor João Morais (Professor do Instituto Politécnico de Coimbra ESEC - ESTGOH).

O trabalho realizado no âmbito do estágio curricular, para obtenção do grau de mestre em Marketing e Comunicação com especialidade em Gestão de Marketing, teve como principal objetivo entender qual a perceção que os utilizadores de hotéis têm da marca ibis (ibis/ibis *budget*/ibis *STYLES*), ou seja, compreender se os consumidores percecionam as diferentes marcas da nova arquitetura de marca criada e se distinguem as suas ofertas. Neste sentido, o estágio incidiu principalmente sobre a área de marketing na marca ibis, rede hoteleira pertencente ao grupo Accor.

1.2. Contextualização e Identificação do Problema de Investigação

No âmbito do estágio curricular realizado no departamento de marketing da marca ibis em Lisboa, rede hoteleira pertencente ao grupo Accor, foi desenvolvido um estudo que teve em consideração essa nova arquitetura de marca implementada em 2012.

A marca é cada vez mais um dos principais ativos das empresas e, hoje em dia tem ganho uma importância acrescida captando o interesse de vários profissionais,

principalmente de marketing. Desta forma, a marca é atualmente sinónimo de competitividade e de permanência no mercado (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011).

Uma arquitetura de marca bem estruturada é atualmente fundamental para a estratégia de marketing, diferenciação das empresas e o seu posicionamento no mercado (Hasanbegović, 2011). Esta estratégia influencia ainda significativamente o desempenho de uma organização, pois ajusta a eficiência dos recursos de que necessitam para o funcionamento da arquitetura elaborada (Hsu, Fournier, & Srinivasan, 2015). Neste contexto, a arquitetura de marca transmite uma identidade e imagem de marca forte para as restantes, de forma a criar sinergia e uma credibilidade na estratégia aplicada (Muzellec & Lambkin, 2009). A estrutura de identidade corporativa monolítica é uma das hipóteses na estratégia da arquitetura de marca e está diretamente relacionada com grandes grupos mundiais e em diversos sectores, que optam por utilizar uma marca apenas para os seus diversos produtos ou serviços. A identidade é assegurada por apenas um nome em toda a organização e produtos, ou seja, uma identidade de cobertura única (Lencastre, 2007; Hasanbegović, 2011).

Em 2011, o grupo Accor decidiu aproveitar a marca ibis (ibis vermelho) para reposicionar-se no mercado formulando uma nova estratégia. A mudança da imagem da marca e criação de uma estrutura de identidade monolítica, em 2012, foi fundamental para importar consistência, ordem visual e verbal, pensamento e intenção de elementos com o intuito da empresa crescer eficazmente (Ioan & Adriana, 2007). Na sua nova arquitetura de marca, a marca ibis (ibis vermelho) foi utilizada como identidade de cobertura única para as marcas que agora pertencem à sua estrutura. Marcas essas que pertenciam ao segmento económico do grupo Accor, como Etap Hotel e All Seasons, e que passaram a chamar-se, respetivamente de *ibis budget* e *ibis STYLES*.

Esta estratégia alinha os interesses de desenvolvimento e crescimento da marca com contexto atual, tal como o estilo de vida, a revolução digital e a globalização, que estão constantemente a alterar as preferências e tendências dos consumidores, no

momento de tomada de decisão e escolha das marcas. Para além disso, os consumidores ambicionam cada vez mais marcas hoteleiras que proporcionem flexibilidade, responsabilidade, interatividade, emoção e uma nova e única experiência.

Assim, as razões da implementação desta estratégia passou por impulsionar e alinhar os valores de marcas hoteleiras menos conhecidas (Etap Hotel e All Seasons) dentro da Accor, a partir de uma marca reconhecida e de qualidade (ibis vermelho). Pretende, também, proporcionar diferenciação perante os concorrentes através de uma estrutura de identidade corporativa monolítica, dar mais opções de escolha aos consumidores dentro do segmento económico e da marca ibis (ibis/ibis *budget*/ibis *STYLES*) e, ainda, proporcionar o crescimento e expansão da marca para novos mercados. A nova estrutura e imagem de marca ibis tem como objetivo demonstrar sinergia entre as marcas, clareza, dinamismo, modernização, consistência e reforço da marca ibis no mercado. Com a nova arquitetura, a marca tem apresentado um forte crescimento operacional contanto hoje com mais de 1800 hotéis da família ibis pelo mundo, ambicionando atingir no final de 2015 as 2100 unidades.

Neste sentido, o problema de investigação passará por compreender se os utilizadores de hotéis conhecem, percebem e diferenciam as diferentes marcas que compõem a arquitetura da marca ibis. Visto que nenhum estudo foi elaborado para perceber o impacto que esta nova arquitetura de marca criou perante os utilizadores de hotéis.

Este estudo, realizado no âmbito de estágio, pretende avaliar, concretamente, se a alteração para uma estrutura de identidade corporativa monolítica trouxe benefícios e se permite a obtenção de valor para a marca. Passando, assim, por avaliar a perceção subjetiva do consumidor sobre a qualidade geral ou superioridade do serviço, face às alternativas conhecidas pelo próprio consumidor (qualidade percebida), bem como perceber se o consumidor tem um conhecimento consistente e sólido das marcas a partir da sua memória (conhecimento e associações).

1.3. Relevância do estudo

Para desenvolver o estudo proposto, é necessário enquadrar na visão estratégica da marca ibis, de forma a perceber toda a consonância ao mais alto nível que a empresa perspetiva dentro do contexto em que se insere. A marca ibis desenvolveu e implementou uma estrutura e estratégia de marca internacional, que por sua vez está em constante dinamismo para a obtenção de mais-valias para a organização. A aplicação desta estratégia mundial, inclusive em Portugal, foi feita com um dos objetivos de mudar a perceção do consumidor, em relação à marca ibis (ibis vermelho) e às marcas associadas à família ibis. A implementação da mesma, como já referido anteriormente, passou por impulsionar e alinhar os valores de marcas hoteleiras menos conhecidas (Etap Hotel e All Seasons) dentro da Accor, a partir de uma marca reconhecida e de qualidade (ibis vermelho) e, assim, proporcionar crescimento e expansão para novos mercados. No entanto, ainda não se conhece o impacto que esta nova arquitetura de marca proporcionou na perceção dos utilizadores de hotéis.

Este estudo irá averiguar se os consumidores percebem as diferentes marcas da arquitetura da marca ibis, se existe uma sinergia entre as três marcas e se permite uma fácil diferenciação, quer das marcas quer dos serviços oferecidos pelas mesmas. Desta forma, a análise da estrutura de identidade corporativa monolítica aplicada à marca ibis, possibilitará completar estudos sobre a aplicação de novas estruturas de arquitetura de marca, tal como, fornecer dados à organização para otimização da estratégia aplicada.

1.4. Objetivos do Estudo

Tendo em consideração o presente problema de investigação, pretende-se compreender através deste estudo vários objetivos, entre os quais:

- ✓ Verificar se o consumidor percebeu o surgimento das diferentes marcas ibis com a nova estratégia;

- ✓ Compreender o que os consumidores percebem sobre as diferentes marcas da arquitetura ibis e sobre as suas diferentes ofertas;
- ✓ Constatar se a utilização da marca ibis (ibis vermelho) na nova arquitetura de marca acrescentou qualidade percebida às outras marcas;
- ✓ Perceber se há ou não sinergia entre as marcas ibis;
- ✓ Averiguar se a utilização de uma estrutura de identidade única permite a obtenção de valor para a marca ibis;
- ✓ Recomendações futuras para melhorar a estratégia da marca e a ação tática da empresa.

1.5. Estrutura do Relatório de Estágio

Inicialmente, o presente relatório faz um breve enquadramento do tema e objetivos que é proposto corresponder. Nesta linha de pensamento, é elaborada uma pequena revisão onde enquadra vários conceitos e constructos pertinentes para a investigação desenvolvida.

A descrição da organização é evidenciado no capítulo 3, onde é referido o grupo Accor, tendo como foco a marca ibis. Neste capítulo é abordado a história e explicação da marca, a sua estratégia ou seja, a nova estrutura de identidade corporativa monolítica. As descrições das principais tarefas para conduzir o estudo desenvolvido e as atividades desenvolvidas em estágio paralelamente ao estudo são também aqui evidenciadas. No capítulo 4, a metodologia descreve todos os passos seguidos para esta investigação empírica tal como o método escolhido, a descrição da amostra, os instrumentos utilizados e os procedimentos seguidos, finalizando com algumas considerações éticas. De seguida encontra-se toda a análise do estudo realizado em estágio e suas conclusões. No capítulo 6 é apresentado a análise crítica do estudo e do estágio.

As conclusões surgem por último abordando aspetos fundamentais do estudo desenvolvido durante o estágio realizado e possíveis soluções para as lacunas encontradas na perceção dos utilizadores de hotéis em relação à marca ibis e sua estrutura de identidade monolítica.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Conceptualização da Marca

2.1.1. Noção da Marca

As marcas estiveram sempre presentes ao longo dos anos. Nasceram com as primeiras e simples trocas comerciais. Pequenos sinais, muitas vezes rudimentares ou de forma pouco ilegível, estão na sua origem. Assim, as grandes marcas têm a sua história, a maioria, de longa data. Elas precisam de tempo para se edificarem, construírem a sua notoriedade e estabelecer legitimidade. Porém, as recentes técnicas de marketing permitiram uma fácil construção de marcas (Lindon *et al.* 2011).

A noção clássica de marca prende-se a uma definição ligada ao marketing como sendo um nome, termo, sinal, símbolo, *design* ou a própria combinação dos mesmos, que se destinam a identificar os produtos e/ou serviços de uma empresa diferenciados de empresas concorrentes (Kotler & Keller, 2012). Esta é uma abordagem semelhante à noção jurídica de marca.

Aaker, 1991, citado em Chaves (2012), realça que a marca, não é só um ativo estratégico, mas também a fonte principal de vantagem competitiva para uma empresa. Numa conceptualização complementar de Ambler and Styles, 1997, como citado Chaves (2012), a marca é focalizado no consumidor, sendo entendida como a expressão de um conjunto de três tipos de benefícios proporcionados ao consumidor: benefícios funcionais, relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com a sua funcionalidade; benefícios económicos, integrados em vantagens relativas e monetárias, em termos de custo e de tempo; e, ainda, benefícios psicológicos, de carácter subjetivo, ligado às expectativas e perceções do consumidor, dependendo da sua satisfação.

Relativamente a definições mais recentes de marca temos que esta “é uma ideia partilhada, desejável e exclusiva, incorporada em produtos, serviços, locais e/ou experiências” (Kapferer, 2008, p. 13). Por sua vez, Kotler *et al.* (2011) ressalta o fato de estarmos na era do “Marketing 3.0”, onde os consumidores são seres humanos completos e, nesse sentido o conceito está focado nos valores funcionais, emocionais

e espirituais, “que permite às organizações fazer a promessa de uma experiência única e agradável” (de Chernatony, McDonald, & Wallace, 2011, p. 31).

Em Portugal, a marca é definida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial¹ como “um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas”.

Posto isto, a marca tem um papel importante na sociedade moderna, por penetrar nas vidas dos consumidores, sob a forma de um produto, um serviço, uma loja, uma pessoa, um local, uma organização, um grupo musical ou uma ideia, ou seja, via económica, social, cultural, desportiva e até mesmo por religião.

2.1.2. Funções e Papel da Marca

Hoje em dia, as marcas desempenham um papel influente para os consumidores, para as empresas e, consequentemente para a sociedade em geral.

Relativamente ao papel da marca para os consumidores, a marca é tida como um contrato, na medida em que garante um nível de desempenho, expectativas de satisfação, determina qualidade e diminui o risco percebido, risco que ocorre quando o consumidor adquire um produto ou serviço. Para além disso, as marcas identificam a oferta das empresas a partir das suas identidades visuais próprias e facilmente reconhecíveis, permitindo facilitar o processo de compra e o tempo necessário para realizar para a aquisição (Kotler & Keller, 2012; Diogo, 2008). Assim, a marca dá sentido e diferencia, transmitindo a sua identidade às pessoas, por valorizar aquele que usa e/ou consome, principalmente em compras de “*status* social”. Tendo em conta isto, a marca confere um papel funcional, racional e tangível, no entanto também tem um papel simbólico e emocional (Kotler & Keller, 2012).

Na perspetiva de criação de valor para uma empresa, a marca tem essencialmente um valor comercial e institucional. A nível comercial, a marca representa um ativo

¹ Instituto Nacional da Propriedade Industrial (2013) *Marcas. Marca - O que é?* Acesso em 02 de Fevereiro de 2015, disponível em Instituto Nacional da Propriedade Industrial: <http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125>

estratégico, o que facilita a gestão de portfólio de produtos/serviços, confere proteção legal, cria maior lealdade por parte dos consumidores, levando a que haja uma menor vulnerabilidade face à concorrência e, podendo assim, estar disponível para praticar preços mais elevados e aumentar a eficiência da comunicação de marketing (Kotler & Keller, 2012; Diogo, 2008). O valor institucional ou corporativo está relacionado com a capacidade da marca funcionar como um mecanismo de atração, seleção e retenção de recursos humanos qualificados (Kotler & Keller, 2012). Para além de possuir uma forte influência na comunicação interna, também possui a nível financeiro (Lendrevie, de Baynast, Emprin, Rodrigues, & Dionisio, 2010).

2.2. Identidade da Marca

O primeiro passo para o desenvolvimento de marcas fortes, é através da criação e manutenção de uma identidade de marca (Madhavaram, Badrinarayanan, & McDonald, 2005).

A identidade de marca é retratada tradicionalmente pela literatura como uma ideia de singularidade e essência da marca (de Chernatony, 2010). Esta ajuda a instaurar uma relação entre a marca e o cliente através da criação de uma proposta de valor que compreende a parte funcional, emocional e os benefícios (Silveira, Lages, & Simões, 2013).

A identidade de marca é representada por um conjunto restrito de associações de marca constituída por uma promessa para os clientes e inclui uma identidade *core* e identidade estendida. A identidade *core* é a essência e atemporal, que permanece constante independentemente da entrada em novos mercados ou do lançamento de novos produtos. Esta é constituída por atributos do produto, serviço, perfil, usuário, espaço físico ou desempenho do produto. A identidade estendida é representada por elementos de identidade da marca constituídos por grupos coerentes e significativos que conferem à marca textura e integridade e concentra-se na personalidade da marca, relacionamento e associação a símbolos fortes. Para a identidade da marca ser

competitiva deve perceber os clientes, diferenciar-se dos concorrentes e demonstrar o que a organização irá fazer a longo prazo (Nandan, 2005).

Segundo Ward (1999), citado em Ghodeswar (2008), a marca é uma identidade única que se diferencia por uma promessa valiosa, duradoura e credível de valor associado a um produto ou serviço. As empresas que ostentam uma identidade de marca coerente, distintiva e relevante, podem beneficiar de uma preferência no mercado, adicionar valor aos seus produtos ou serviços e ter um papel ativo na imposição do preço. Uma identidade de marca forte, alargada e vivenciada pelos clientes ajuda a criar confiança. Quando exposta a uma maior concorrência no mercado, a sua personalidade e reputação serve como escudo e distinção às demais (Ghodeswar, 2008).

A identidade da marca é fundamental para a gestão da marca porque não só define o propósito ou o significado mas também a direção que deve ser tomada. No geral, identidade da marca concentra um conjunto de características que estabelecem a forma da marca ser, de pensar e de se comportar (Buil, Catalán, & Martínez, 2015).

2.3. Arquitetura de Marca

Hoje em dia, com o surgimento de várias categorias de marcas, as organizações encaram novos e complexos desafios (Balmer & Greyser, 2003). E, por isso, a arquitetura de marca é uma área de crescente importância no mundo dos negócios (Aaker, 2004).

Arquitetura de Marca é a relação explícita entre a marca corporativa e várias marcas de produtos da empresa desenvolvido como resultado de uma estratégia de marca cuidadosamente estabelecida (Hasanbegović, 2011; Varadarajan, DeFanti, & Busch, 2006; Shahri, 2011). Nesse sentido, o termo “arquitetura de marca” às vezes é usado como sinónimo de “estratégia de marca” (Shahri, 2011; Kapferer, 2012) ou “estrutura de marca” (Laforet & Saunders, 2007).

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), arquitetura de marca é a estruturação e organização do portfólio de produtos e marcas. Portanto, o portfólio da marca é o conjunto de todas as marcas que pertencem a uma organização e arquitetura de marca determina a natureza das relações entre as marcas (Kapferer, 2008; Chailan, 2009; Serota & Bhargava, 2010; Harish, 2010; Rajagopal & Sanchez, 2004).

A seleção de arquitetura de marca é importante para a forma como a organização compõe e utiliza as suas marcas, afetando o número de marcas, tipos de marcas, os seus papéis e a relação interna, entre outros (Urde, 2003).

Para Chailan (2009), a arquitetura de marcas apresenta uma abordagem hierárquica entre as marcas da organização, tendo em consideração como a marca irá relacionar um determinado produto/serviço, categoria ou categorias com a necessidade do consumidor e por sua vez, com a lucratividade e logística da organização (Wheeler, 2009; Chailan, 2009).

Arquitetura marca representa uma ligação estrutural entre a organização e o consumidor (Strebinger & Treiblmaier, 2006). A inter-relação da empresa-mãe, subsidiárias, produtos e serviços, deve refletir a estratégia de marketing utilizada. Deste modo, é importante trazer consistência, de uma forma visual e verbal (Wheeler, 2009), para que não crie confusão nas mentes dos clientes, os ajude a identificar facilmente as marcas e produtos/serviços e que, ainda, ajude a organização a crescer no mercado de forma mais eficaz (Wheeler, 2009).

Quando bem gerida e implementada, arquitetura de marca pode criar clareza, sinergia e alavancagem à marca, que acrescenta ainda mais valor a cada marca (Datzira-Masip & Poluzzi., 2014). Isto é, quando marcas têm baixo impacto no mercado e/ou tendem a causar conflitos organizacionais com as marcas fortes da organização, a arquitetura de marca atua no sentido de auxiliar no renascimento, retenção ou fusão de marcas. Este processo de construção de marca determina o desempenho da marca e permite que gestores escolham a posição estratégica específica da marca para o mercado em questão. A arquitetura de marca pode ser utilizada para revigorar marcas fracas ou adormecidas e lançar novas marcas (Rajagopal & Sanchez, 2004). Ainda, estudos empíricos têm demonstrado que a arquitetura de marca tem um forte impacto

na quota de mercado, a eficiência do marketing, rentabilidade e valor da empresa (Morgan & Rego, 2009).

Desta forma, é perceptível que a arquitetura de marca não é uma escolha técnica ou tática, mas estratégica. Sendo que a escolha de uma arquitetura leva a um compromisso a longo prazo, podendo tornar-se uma fonte de redução de custos ou de ineficiências dispendiosas (Kapferer, 2012).

2.3.1. Tipologias de Arquitetura de Marca

São várias as opções de arquitetura de marca e vários os autores que as propõem, destacando entre eles, três autores: Olins, Kapferer e Aaker e Joachimstahler (tabela 1).

Tabela 1: Os vários modelos de arquitetura de marca.

Referência Bibliográfica	Ano	Conceito
Olins	1989	Identidades Corporativas: Monolítica; Endossada; Marca.
Kapferer	1992 e 1997	Estrutura da marca: Marca produto; Marca guarda-chuva (<i>umbrella</i>); Marca linha; Marca gama; Marca fonte; Marca garantia.
Aaker e Joachimstahler	2000	Arquitetura de marca (Espectro de relacionamento com a marca): <i>Branded House</i> ; Sub-marcas; Marcas endossados; Casa de marcas.

Fonte: elaboração própria

Uma empresa pode criar a sua estratégia de marca de acordo com o modelo de Olins, 1989, este diferenciou três níveis de estrutura de identidade corporativa: de marca; endossada; e monolítica (Hasanbegović, 2011; Shahri, 2011; Chailan, 2009).

Em relação à estrutura de identidade corporativa de marca, esta remete para que cada produto tenha a sua marca e apenas um posicionamento, omitindo a marca corporativa. Ou seja, cada produto ou marca é projetada separadamente para o consumidor, sendo vistos de forma completamente independente (Olins, 2003; Hasanbegović, 2011). A desvantagem aparente desta estratégia é diversificação e diferenciação de cada produto ou serviço levando a competir todos entre si. Porém, é a arquitetura mais adequada para que a organização apresente uma boa quota de mercado onde esteja inserida (Kapferer, 2012).

Quanto à estrutura de identidade corporativa endossada, representam organizações com várias marcas que detêm as suas próprias imagens e identidades distintas, no entanto todas as submarcas estão associadas à marca corporativa (Olins, 2003; Hasanbegović, 2011). Ou seja, as submarcas apresentam uma atividade distinta em cada atividade ou produto, em que por sua vez, existe a transmissão de sinais de identidade ligados à marca corporativa, tal como o nome, o logotipo ou componentes, permitindo uma identidade de cobertura mais geral (Lencastre & Côrte-Real, 2013).

A estrutura de identidade corporativa monolítica está diretamente relacionada com grandes grupos mundiais e em diversos sectores, que optam por utilizar uma marca apenas para os seus diversos produtos ou serviços. A identidade é assegurada por apenas um nome em toda a organização e produtos, ou seja, uma identidade de cobertura única sendo apenas distinta por genéricos (Lencastre, 2007; Hasanbegović, 2011). Muitos desses produtos não apresentam uma relação direta e são muitos distintos, no entanto a marca proporciona, pela exportação ou filiais uma liberdade de gestão e uma comunicação dos produtos heterogénea. Uma possível desvantagem desta estratégia encontra-se na liberdade de gestão de cada divisão ou produtos. Esta liberdade pode levar a distinções no tom e estilo da marca, criando confusão. Por sua vez, os custos de lançamento de novos produtos, é uma vantagem pois há maior facilidade na introdução de produtos na marca já em vigor (Aaker, 2004; Kapferer, 2012). Um dos exemplos de uma estrutura corporativa monolítica e que vai ser estudado é a ibis Hotel.

Para Ioan e Adriana (2007) a identidade corporativa monolítica utiliza uma marca e um estilo visual em desiguais grupos de produtos ou classes de produtos. Também é apelidada de “marca família” ou “*marca umbrela*”. Esta estratégia utiliza uma única marca para vários produtos ou serviços com vantagens financeiras no momento de aquisição. Em que, por sua vez, a marca com maior sucesso transmite reforço de identidade para as restantes. Contudo, é necessário ter em conta que a publicidade em torno de qualquer produto ou serviço da marca pois influencia da mesma forma as restantes marcas.

Alinhado a esta identidade corporativa há o desenvolvimento de uma estratégia holística com a exigência de coerência entre a imagem de marca do serviço ou produto e as imagens e identidade corporativa. Na estrutura de identidade monolítica, as imagens da empresa devem ser idênticas, independentemente da posição e dos interesses das partes interessadas (Muzellec & Lambkin, 2009). Contudo, Muzellec e Lambkin (2007) defendem que os consumidores podem não conseguir diferenciar, quando uma empresa e um produto ou serviço partilham o mesmo nome. Desta forma, a identidade corporativa de sucesso deve alinhar a visão, cultura e imagem de maneira a proporcionar coerência e consistência de alto nível.

Um outro modelo, apresentado por Kapferer (1994), citado em Ioan e Adriana (2007), é subdividido em seis estruturas ou estratégias: a marca produto, a marca linha, a marca gama, a marca guarda-chuva, a marca fonte e a marca garantia. A marca produto refere apenas uma marca, um produto e uma promessa ou seja, a individualização da marca; a marca linha reflete a extensão do conceito específico ao longo das várias categorias de produto; a marca gama, apresenta um único nome e uma única promessa sobre uma gama de produtos pertencentes à mesma área de competência. Esta é idêntica à linha de marca todavia, diferencia-se por manter uma perspetiva a longo prazo na estratégia apresentada; a marca guarda-chuva baseia-se numa única marca que sustenta as marcas de todos os produtos ou serviços inerentes com as associações positivas e legítimas; A marca origem apresenta semelhanças à marca guarda-chuva mas com a diferença que cada marca do portfólio tem nomes individuais; a marca endossada a marca principal é apenas a marca de referência que age como fiador relativamente a cada produto ou serviço. Estas estruturas de marca,

não discutem apenas as marcas incluídas no portfólio, mas também reflete sobre o significado estratégico, o estatuto, o papel, o relacionamento e como cada estratégia deve ser encarada e gerida (Ioan & Adriana, 2007).

Do ponto de vista de Aaker e Joachimsthaler (2000), existe uma poderosa ferramenta de arquitetura de marca designada por espectro de relacionamento com a marca (figura 1), que pode auxiliar a organizar a estrutura da marca. Este identifica quatros tipos de estratégias de arquitetura de marca: Casa das marcas; Marcas endossados; Sub-marcas e *Branded House*.

Figura 1: Espectro de relacionamento com a marca.



Fonte: Aaker e Joachimsthaler (2000).

A casa das marcas é uma das categorias, que nos diz que cada marca potencia a colisão no mercado, descarta as economias de escala e sinergias, com contributos positivos funcionais e domínio de segmentos de risco. Também, transmite mais confidencialidade, não conferindo associações e mostra novas vantagens, incluindo melhor ilustração do benefício central com o nome da marca. As marcas podem ter ou não conexão entre si, ou simplesmente existir um endossamento, isto confere-lhe credibilidade e ajuda em muitos segmentos. Contudo, com um impacto mínimo na imagem da marca (ex: Procter & Gamble) (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Uma outra categoria é as marcas endossadas que são marcas independentes, mas são endossadas por outra marca, geralmente uma marca corporativa. Uma marca endossada pode ter suas próprias associações de produtos e personalidade da marca. Estas subdividem-se em “*token endorser*”, nome relacionado e endossamento forte. No caso da primeira subcategoria, está relacionada com vários mercados e com vários contextos. A ela pode ser referida por um logotipo que não assume um papel central, no entanto demonstra segurança, credibilidade e liberdade. As condições para este tipo funcionar no mercado existem se o *endorser* for conhecido, seja consistente, com um símbolo metafórico e apareça numa família de produtos conceituada. O nome relacionado tem nome próprio porém com ligações à marca corporativa, marca-mãe. Já o endossamento forte é facilmente reconhecido por uma assinatura ou conexão (Ex: “*obcession by Clavin Klein*”) (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

As submarcas são marcas associadas a uma marca corporativa e aumentam ou modificam as associações com a mesma. A marca corporativa ou *master brand* é o quadro de referência, que abrange submarcas que agregam associações de atributos, de aplicação/utilização, sinal de novidade, personalidade da marca e até mesmo de energia. A categoria das submarcas distingue-se das marcas endossadas, simplesmente porque as submarcas estão mais próximas da marca corporativa (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Isto é, a marca corporativa geralmente tem um papel condutor e a submarca pode afetar as associações, risco e oportunidade da marca corporativa. Dentro desta, encontram-se duas subcategorias: as marcas co-condutoras e a *master brand* como condutora. A primeira ocorre quando tanto a marca

corporativa como a submarca têm papéis importantes de controlo (Aaker, 2004), enquanto na segunda, embora a submarca tenha um papel minoritário, apresenta maior influência no momento da decisão, por muitos recursos estarem alocados à marca corporativa (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aaker, 2004).

A quarta e última categoria desta arquitetura é referente à *branded house*, onde a marca corporativa tem o papel condutor e dominante da submarca, enquanto esta tem pouco ou nenhum sobre a *branded house* (Aaker, 2004). Esta estratégia tem o potencial para maximizar a clareza e sinergias, com foco na marca dominante que remete fortemente para a identidade da organização. No entanto, apresenta desvantagens associadas à limitação da capacidade da empresa para atingir segmentos específicos, apesar de beneficiar da imagem da marca. Tem duas subcategorias, a identidade única que prevalece pela coerência entre as marcas e as identidades diferentes que pode dividir por várias estratégias, para diferentes países e segmentos (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aaker, 2004).

Sendo assim, a definição de arquitetura de marca é determinante para a diferenciação das empresas, estratégias de marketing e posicionamento (Balmer & Greyser, 2003). Essencialmente, a arquitetura de marca deve refletir todos os componentes chave de uma marca, incluindo as suas atitudes, seus benefícios racionais e emocionais, associações e personalidade da marca. Deste modo, arquitetura deve orientar a construção e desenvolvimento da marca, marketing e, ainda, pode ser utilizado pelos gestores de marca dos vários setores (Harish, 2010).

2.4. Valor da Marca

Valor da marca ou *brand equity* é muitas vezes criado por produtos ou serviços que, direta ou indiretamente agregam valor (Kapferer, 2008).

O conceito de valor da marca é geralmente visto sob duas perspetivas: organizacional e do cliente (Mackay, Spies, Williams, Jansen van Rensburg, & Petzer, 2013; Kimpakorn & Tocquer, 2010). Relativamente à perspetiva organizacional, a marca é considerada como um ativo, onde os potenciais benefícios financeiros da marca para

a organização são realçados (Nath & Bawa, 2011). O acréscimo da eficiência e eficácia dos programas de marketing, a capacidade de efetuar preços mais elevados e obter maiores margens, o acréscimo de lealdade dos clientes para com a marca, a agilidade de desenvolvimento através de extensões de marca, o estímulo proporcionado aos distribuidores da marca, e com as vantagens competitivas que ocorrem de uma marca forte refletem o valor acrescido que o valor da marca representa para a empresa (Chaves, 2012). Quanto à perspetiva do cliente, valor da marca diz respeito às preocupações, pensamentos, sentimentos, perceções e experiências do cliente (Kim, Kim, Kim, Kim, & Kang, 2008). É a partir desta última perspetiva que as organizações podem melhorar a compreensão das preferências e decisões do cliente para com a marca (Keller, 2009).

No entanto, verifica-se que na pesquisa relacionada com o marketing, o conceito de valor de marca é principalmente definido pela perspetiva do cliente, isto é, como o valor total que os clientes depositam em uma marca (Keller, 2009; Nath & Bawa, 2011; Hsu, Hung, & Tang, 2012). Mais concretamente, por ajudar a interpretar, processar e armazenar informações que dizem respeito ao produto ou serviço e à marca. E, ainda, por influenciar na decisão de compra e aumentar substancialmente os níveis de satisfação através da qualidade percebida e das associações à marca (Chaves, 2012). Para Aaker, 1998, citado em Chaves (2012), esta mesma perspetiva é realçada, referindo-se ao valor da marca como obrigações e ativos ligados a uma marca, o seu símbolo e seu nome. Estes são intangíveis e incluem a fidelização, marcas, símbolos, *slogans*, personalidade, identidade, atitudes, familiaridade, associações e nome (Neal & Strauss, 2008; Mackay *et al.*, 2013). Os ativos adicionam ou diminuem o valor gerado pelo produto ou serviço de uma determinada empresa para os seus clientes. Os ativos e obrigações subdividem-se em categorias, tal como: lealdade, notoriedade (conhecimento), qualidade percebida, associações à marca e outros ativos (patentes, marcas registadas, relacionamento com canais) (Chaves, 2012; Subhani & Osman, 2011; Mackay *et al.*, 2013). No entanto, para Keller (2008) outras dimensões são propostas para o valor da marca, nomeadamente importância da marca, imagem de marca, desempenho da marca, sentimentos, julgamentos e relacionamentos para com a marca. Neste contexto e relativamente à

imagem da marca, esta potencia os lucros e património da marca, que por sua vez estão associados ao valor da marca (Persson, 2010).

Devido ao carácter intangível e variável dos serviços, os clientes avaliam as marcas associadas a serviços de uma forma diferente das marcas de produtos (He & Li, 2011a). E, ainda, como os clientes reconhecem que é mais difícil avaliar serviços do que produtos (Nath & Bawa, 2011), uma maior quantidade de risco está associado na prestação de serviços (Mackay *et al.*, 2013).

Para isso, Kimpakorn e Tocquer (2010) desenvolveram um modelo conceitual direcionado para marcas de serviços, incorporando as dimensões de conhecimento de marca, qualidade percebida, diferenciação da marca, associações de marca e confiança na marca.

2.5. Imagem da Marca

Segundo Keller (2008), citado em (Qu, Kim, & Im, 2011; Tu, Wang, & Chang, 2012; Huei, Mee, & Chiek, 2015), a imagem de marca pode ser definida pelas percepções que os consumidores da marca detêm através das associações da marca, presentes na memória do consumidor.

A imagem da marca é ainda definida não apenas pela descrição das particularidades individuais do produto, mas impressão geral contida na mente dos consumidores. A soma de impressões que os consumidores auferem de diferentes fontes e as agrupam de forma a criar a personalidade da marca (Nandan, 2005).

A reputação do termo imagem de marca começou a crescer através da importância que as imagens e sentimentos relacionados com uma marca tinham na influência da recompra. Assim, surgiu a premissa que os clientes não comprem apenas mercadorias, também as relações da imagem com o produto (Mabkhot, Salleh, & Shaari, 2015).

A imagem de marca é para além das qualidades técnicas de um produto, é um importante complexo simbólico que a publicidade deve diferenciar evidenciando

sentimentos sobre marca e não sobre o produto funcional. Desde os primeiros estudos realizados sobre a natureza da imagem de marca emerge um consenso que se divide em categorias de associações a imagem de marca: funcional e simbólica. Uma terceira categoria surge quando é falado particularmente no caso dos serviços, as associações experimentais (Hankinson, 2015).

Uma imagem de marca positiva percebe estabilidade e confiabilidade de um objeto ou empresa de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores (Francoeur, 2004). A imagem de marca positiva pressupõe ainda, associações de marca fortes, favoráveis e únicas. Ou seja, os consumidores denotam uma imagem positiva quando as associações de marca são desenvolvidas para indicar benefícios da compra da marca específica, isso consolida sentimentos favoráveis para a marca e diferencia pela sua originalidade (Qu *et al.*, 2011).

A atratividade da imagem de marca é importante para a autoimagem do consumidor e fundamenta as bases para a realização de uma relação entre o cliente e uma marca, e por sua vez funciona como suporte para a fidelidade à marca. Desta forma, a imagem de marca é fundamental para o comportamento do consumidor (Mabkhot *et al.*, 2015; Burmann, Schaefer, & Maloney, 2008). No marketing a imagem de marca é indispensável pois os clientes incidem qualidade nos produtos com a imagem e é ainda agitada até ao comportamento do consumidor (Chien-Hsiung, 2011). A imagem da marca antes de ingressar no mercado necessita de planear um conjunto de estratégias de marketing que inclui o posicionamento no mercado-alvo da imagem da marca nos diferentes ciclos de vida, a competitividade no mercado, a integração das ferramentas de comunicação e a reformulação das características da marca em diferentes fases do ciclo de vida (Lin & Hsu, 2011a).

A imagem de marca pode originar valores de modo a ajudar os consumidores a reter informações concebendo razões para a compra através da diferenciação, sentimentos positivos e uma base consolidada de extensões para a marca. Criar e manter uma imagem de marca de sucesso é fundamental nas estratégias de marketing das empresas (Neupane, 2015).

Em suma, a imagem de marca pode ser vista como garantia de qualidade, como reflexão das associações à marca presente na mente do consumidor e utilizada para inferir o conhecimento sobre o produto ou serviço (Esch, Langner, Schmitt, & Geus, 2006; Chih-Chung, Chang, Lin, & Yau-Nang, 2012).

2.5.1. Conhecimento de Marca

O conhecimento de marca é a dimensão primária e fundamental do valor da marca, por ser o ponto de partida para a interação com as marcas (Davis, Golcic, & Marquardt, 2008; Subhani & Osman, 2011; Huang & Sarigöllü, 2012).

Segundo Aaker (1996) e Keller (2003), citado em Subhani & Osman (2011), Lee & Leh (2011), Huang & Sarigöllü (2012) e Severi & Ling (2013), conhecimento de marca é definido pela capacidade do indivíduo de lembrar e reconhecer a marca em diferentes condições, refletindo-se na força/intensidade e durabilidade da presença de uma marca na memória do consumidor.

O conhecimento de marca pode ser avaliada a partir das diferentes formas de memorização da marca pelos consumidores, incluindo assim reconhecimento (*recognition*) da marca, a recordação (*recall*) da marca, marca *top-of-mind* e marca dominante, tal como refere Aaker (1996), citado em Subhani & Osman, (2011) e Lee & Leh (2011). O reconhecimento da marca relaciona-se com a capacidade dos consumidores para confirmar o reconhecimento de uma marca dada como sugestão, devido ao contacto prévio com a mesma. Ou seja, quando os consumidores distinguem corretamente a marca, por já terem visto ou ouvido essa marca anteriormente. A recordação da marca é a aptidão dos consumidores para readquirir determinada marca da memória por já ter associações criadas sobre a mesma. A marca *top-of-mind* refere-se ao nome da marca que primeiro vem à memória quando um consumidor é exposto ao nome de uma categoria de produto ou serviço. A marca dominante retrata à recordação de uma marca que domina quando o consumidor é sujeito a facultar o nome de uma única marca (Subhani & Osman, 2011).

O conhecimento da marca fornece vantagens competitivas as empresas, no sentido em que funciona como âncora para outras associações, cria familiaridade, representa um sinal de compromisso, pela marca poder ser considerada no processo de compra, como referem Aaker (1996) e Keller (1998), citados em (Homburg, Klarmann, & Schmitt, 2010; Subhani & Osman, 2011; Huang & Sarigöllü, 2012; Severi & Ling, 2013) e, ainda, aumenta o desempenho de mercado da marca (Huang & Sarigöllü, 2012). Ainda é de referir que esta dimensão de valor da marca é necessária para o processo de comunicação, uma vez que sem o conhecimento da marca, é improvável que se alcancem os objetivos da comunicação (Yildirima & Aydin, 2012).

O conhecimento da marca não implica apenas o conhecimento do nome da marca ou tê-la já visto anteriormente, também envolve a criação de associações, símbolo, cores, características distintivas (Romaniuk, Sharp, & Driesener, 2004). Estudos apoiam a correlação entre a associação da marca e conhecimento da marca. Reconhecer a marca pode ser criado a partir de uma memória resultante de uma associação prévia da marca (Atilgan, Aksoy, & Akinci, 2005; Rambocas, Kirpalani, & Simms, 2013).

Segundo Keller (1993) citado em (Esch *et al.*, 2006), o conhecimento da marca é fundamental para a criação de uma imagem de marca, visto que se a marca estiver bem estabelecida na memória, mais facilmente permite a incorporação de associações à marca e, assim, implantar a marca firmemente na memória. O conhecimento da marca afeta a satisfação, confiança, lealdade do consumidor, valor percebido e tomada de decisões, por consequentemente influenciar a criação e a robustez das associações de marca pela imagem de marca já criada através da informação associada à memória da marca (Subhani & Osman, 2011).

Em resumo, o conhecimento da marca reflete a lembrança, reconhecimento e experiência sobre a marca (Keller, 2008).

2.5.2. Associação de Marca

Segundo Aaker (1991) e Keller (1993), citados em (Ergin, Özdemir, & Özsaçmacı, 2006; Low & Jr., 2000; Lee & Leh, 2011; Danes, Hess, Story, & Vorst, 2011; Bouzdine-Chameeva, Ferrand, Valette-Florence, & Chanavat, 2014), associações de marca são conceitos e informações sobre a marca armazenados na memória a longo prazo e ligados à recordação da marca em si e ao seu significado para os consumidores. As associações da marca são classificadas em três categorias principais: atributos, benefícios e atitudes (Ergin *et al.*, 2006; Kaynak, Salman, & Tatoglu, 2008; Severi & Ling, 2013; Lien, Wen, Huang, & Wu, 2015). Estas associações podem variar segundo a favorabilidade (avaliação positiva), força (proximidade com a recordação da marca) e singularidade (exclusividade da marca em categorias) (Koll & von Wallpach, 2013; Lien *et al.*, 2015).

Deste modo, os atributos são características descritivas que determinam uma marca, isto é, o que o consumidor julga que a marca é ou tem. Os benefícios dizem respeito ao que os consumidores pensam que a marca pode dar ou fazer por eles, ou seja, são valores pessoais atribuídos aos atributos da marca. Por último, as atitudes de marca são avaliações gerais dos consumidores à marca (Ergin *et al.*, 2006).

Aaker (1991), citado em Ergin *et al.* (2006) sugere onze diferentes tipos de associações: atributos tangíveis e intangíveis, benefícios para os clientes, preço relativo, utilização/aplicação, utilizador/cliente, celebridade/pessoa, estilo de vida/personalidade, categoria do produto, concorrentes, e país/área geográfica.

A intensidade e força das associações de marca acrescentam um grande valor para a marca, uma vez que tornam a marca memorável, podem afetar tomadas de decisão dos consumidores direta ou indiretamente e podem aumentar o nível de fidelidade à marca (Ergin *et al.*, 2006; Severi & Ling, 2013). A ligação com a marca será mais forte quando baseada na experiência do consumidor, como refere Aaker 1991 citado em Lien *et al.* (2015).

As associações de marca revelam uma grande importância na construção de uma marca forte, sendo a marca associada a imagens, símbolos ou benefícios, podendo,

ainda, conduzir a associações de desempenho da marca (Atilgan *et al.*, 2005; He & Li, 2011b). Deste modo, as associações permitem que as empresas diferenciem as suas marcas no mercado, constituindo uma vantagem competitiva. Para além disso, permitem criar uma base para que as empresas adotem estratégias de extensão de marca (Ergin *et al.*, 2006; Severi & Ling, 2013).

Em resumo, para Aaker (1991), citado em Low & Jr. (2000), as associações de marca são importantes quer para as empresas quer para os consumidores. Os clientes utilizam as associações para auxiliar, organizar e recuperar informações da marca na memória, permitindo uma melhor tomada de decisão. Para as empresas utilizam as associações de marca para diferenciação, posicionamento e extensão de marca, criando atitudes, sentimentos, atributos e benefícios positivos para a compra ou usufruto da marca específica.

2.5.3. Qualidade percebida

Para Aaker (1996), citado em Severi & Ling (2013), qualidade percebida é um dos principais elementos de valor de marca e, estudos indicam, que esta se encontra positivamente relacionada com o valor de marca (Severi & Ling, 2013; Yoo, Donthu, & Lee, 2000; Rambocas *et al.*, 2013). Deste modo, Aaker (1991), citado em Severi & Ling (2013) e Lee & Leh (2011), define qualidade percebida como a perceção dos consumidores sobre a qualidade ou excelência/superioridade global de um produto ou serviço comparativamente com marcas concorrentes, face à finalidade pretendida.

A qualidade percebida é um elemento subjetivo e intangível, sendo por isso difícil de mensurar (Erenkol & Duygun, 2010; Lee & Leh, 2011). Por isso, para avaliar a qualidade são usados atributos do produto ou serviço relacionados com a perceção de qualidade como cor, sabor, forma, aparência, entre outros (Bernués, Olaizola, & Corcoran, 2003; Rambocas *et al.*, 2013). Dependendo do contexto do estudo, as organizações definem quais os atributos da qualidade que pretendem aferir.

Segundo Yang (2012), a qualidade percebida pode ser aumentada consideravelmente com o nome da marca.

Então, qualidade percebida da marca representa a visão de como a marca corresponde às necessidades e expectativas dos consumidores (Mitra & Golder, 2006). E, por isso, tem um impacto importante no desempenho da estratégia de marketing e desempenho financeiro da marca (Bharadwaj, Tuli, & Bonfrer, 2011).

2.6. Resumo Conceptual

Como referido anteriormente, são cinco as dimensões que o constituem o valor da marca (Chaves, 2012; Subhani & Osman, 2011). Neste relatório apenas três das dimensões foram abordadas detalhadamente – conhecimento de marca, associação de marca e qualidade percebida – por serem pertinentes para o estudo empírico desenvolvido. Na tabela 2 encontra-se demonstrado um resumo conceptual das três dimensões em estudo.

Tabela 2: Dimensões do valor de marca – conhecimento de marca, associações de marca, qualidade percebida –, definição e referências.

Dimensões	Definição	Referências
Conhecimento de Marca (<i>brand awareness</i>)	Facilidade ou dificuldade em imaginar a marca na mente Reconhecer a marca entre marcas concorrentes Familiaridade Sinal de compromisso Quando a marcas é das mais lembradas ou surge em primeiro na tomada de decisão Logotipo da marca é recordado rapidamente	(Lee & Leh, 2011; Davis, Golobic, & Marquardt, 2008; Subhani & Osman, 2011; Huang & Sarigöllü, 2012; Severi & Ling, 2013; Homburg <i>et al.</i> , 2010; Yildirim & Aydin, 2012; Rambocas <i>et al.</i> , 2013; Atilgan <i>et al.</i> , 2005; Romaniuk <i>et al.</i> , 2004; Esch <i>et al.</i> , 2006)
Associações de Marca (<i>brand association</i>)	Atributos tangíveis e intangíveis, benefícios para os clientes, preço relativo, confiável/segura, utilização/aplicação, celebridade/pessoa, estilo de vida/personalidade, categoria do produto, concorrentes, e país/área geográfica.	(Lee & Leh, 2011; Ergin <i>et al.</i> , 2006; Low & Jr., 2000; Danes, Hess, Story, & Vorst, 2011; Bouzdine-Chameeva <i>et al.</i> , 2014; Kaynak <i>et al.</i> , 2008; Severi & Ling, 2013; Lien <i>et al.</i> , 2015; Koll & von Wallpach, 2013; Severi & Ling, 2013; Atilgan <i>et al.</i> , 2005; He & Li, 2011; Low & Jr., 2000)
Qualidade Percebida (<i>perceived quality</i>)	Boa qualidade Desempenho Confiável	(Lee & Leh, 2011; Bernués <i>et al.</i> , 2003; Severi & Ling, 2013; Yoo, Donthu, & Lee, 2000;

Melhor em comparação com outra marca do produto em termos de cor/sabor/forma/aparência	Rambocas, <i>et al.</i> , 2013; Erenkol & Duygun, 2010; Yang, 2012; Mitra & Golder, 2006; Bharadwaj <i>et al.</i> , 2011)
--	---

Fonte: Elaboração Própria.

3. ESTÁGIO

3.1. Caracterização da Empresa

3.1.1. Grupo Accor

O grupo Accor teve início em 1967 com Gérard Pélisson, um ex-pesquisador da IBM (International Business Machines) na Europa, e Paul Dubrule, fundaram a SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôteliers) com o objetivo de explorar novos negócios no setor hoteleiro. Nesta época, a França apresentava um forte crescimento económico e turístico. Os dois empresários inauguraram o primeiro Novotel em Lille Lesquin, no norte da França. Este hotel apresentava-se num segmento intermédio ao estilo americano: quartos padronizados com oferta de amplos espaços de lazer e piscina, sendo uma novidade por se localizar originalmente nos arredores da cidade, pois até então, os hotéis eram divididos em dois segmentos específicos: pequenas unidades económicas localizadas em áreas rurais e hotéis de luxo localizados em grandes cidades².

Em 1974, o grupo abre uma nova etapa ingressando hotéis do segmento económico (equivalentes a duas estrelas) com a inauguração da primeira unidade do hotel ibis na cidade de Bordeaux. Desde do início, apresentou-se como uma marca diferenciadora e de referência no setor por oferecer serviços acima dos padrões normais do segmento económico. A marca posicionou-se como um hotel moderno, bem equipado e com um conforto distinto. No ano seguinte, o grupo adquiriu a rede Mercure, fundada dois anos antes, com hotéis diferenciadores, com uma personalidade única, qualidade de atendimento e personalizado, e uma representação cultural da cidade que se encontrava².

Ainda nesta década, em 1979 o grupo inaugurou o primeiro Novotel, nos Estados Unidos da América na cidade de Minneapolis e apresentou uma forte difusão pela Europa, África e América do Sul. Na década de 80, iniciou a aquisição da rede Sofitel, posteriormente, uma das marcas de referência do grupo Accor no segmento de luxo. Em 1983, com a aquisição da empresa Jacques Borel Internacional, surgiu a

² AccorHotels (2007). *Accor: Reaching for the impossible*. Acesso em 30 de Janeiro de 2015, disponível em AccorHotels-group: <http://www.accorhotels-group.com/uploads/static/livreaccor/uk/appli.htm?onglet=&page=>

união com o grupo Novotel SIEH, formando oficialmente em 1983 o grupo Accor. No ano seguinte, o grupo volta a inovar no segmento de hotéis económico, ao lançar o Formule 1².

Na década de 90, o grupo volta atingir um forte crescimento com mais aquisições. De forma a reforçar a sua presença nos EUA, compra a rede Motel 6, tornando-se no segundo maior grupo no segmento de hotéis económicos do mundo. Uma outra aquisição e uma das maiores do grupo acontece nesta década, com a aquisição da *Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme* (proprietária das redes Pullman, Etap, Plm, Altea e Arcade, Europcar, Wagons-Lits, Wagonlit Travel, Eurorest e Relais Autoroute)².

A partir de 2000, o grupo apresentou uma forte expansão dos seus negócios pelo mundo e lançou novas marcas, tais como Suite Novotel, Pullman e All Seasons. Adquiriu também novos produtos, como o MGallery e lançou o seu programa de fidelização pelo mundo (Le Club). No final da primeira década do novo milénio, ainda lançou novas marcas no seu portfólio do segmento de luxo, tais como o *So by Sofitel* e *Sofitel Legend*. Em 2012, o grupo sofreu algumas modificações na sua estrutura de gestão e também no seu portfólio de marcas, vendendo as redes Motel 6 e Studio 6, com forte presença nos EUA, e a criação de uma nova arquitetura da marca para a marca ibis².

Atualmente o grupo Accor é o principal operador no setor hoteleiro na Europa e sexto no mundo com mais de 3.700 hotéis e cerca de 180.000 colaboradores, distribuídos por 17 marcas internacionais presentes em 92 países. O grupo apresenta uma estratégia que passa por um modelo de negócios dividido em HotelServices e HotelInvest (na tabela 3 encontra-se demonstrado missão e objetivos de cada um), com o objetivo de adquirir recursos para desenvolver projetos hoteleiros com maior eficiência e flexibilidade, proporcionando maior rentabilidade. Assim, cada unidade permite ao grupo obter um crescimento equilibrado e sustentável³.

³ AccorHotels (2014). *Enhancing Your Hotel Experience: 2014 business review*. Acesso em 30 de Janeiro de 2015, disponível em AccorHotels-group: <http://www.accorhotels->

Tabela 3: Missão e objetivo do HotelServices e HotelInvest

HotelServices (operação e franchising)	HotelInvest (propriedade e investimento)
<p>3.600 Hotéis / 480.000 quartos nas várias marcas do grupo.</p> <p>Missão: Gerir operações dos hotéis e proporcionar a melhor escolha dos serviços para os parceiros e proprietários dos hotéis.</p> <p>Objetivo: Maximizar as taxas, acelerar unidades de CRM e de fidelização, impulsionar a área digital do grupo, lançar estratégias para cada segmento de forma a reforçar as diferentes marcas.</p>	<p>1.400 Hotéis nas várias marcas em que o grupo é proprietário ou arrendatário.</p> <p>Missão: Simplificar e gerir o portfólio de ativos através de alineações ou aquisições.</p> <p>Objetivo: investimento seletivo em propriedades hoteleiras no segmento económico e <i>midscale</i> na Europa com o intuito otimizar o CAPEX.</p>

Fonte: Elaboração própria²

Desde das marcas de segmento de luxo/*upscale* (Sofitel, Pullman MGallery, Grand Mercure and The Sebel) ao *midscale* (Novotel, Suite Novotel, Mercure e Adagio) e económico (ibis, ibis STYLES, ibis *budget*, Adagio access e hotelF1), demonstradas na figura 2, a Accor está constantemente adaptar-se às necessidades dos consumidores de lazer e negócios, antecipando soluções por todo o mundo. Assim oferece um sistema sólido de reservas *online* no seu site e um compensador programa de fidelização intitulado por Le Club Accorhotels³. Para além disso, uma das prioridades competitivas é o comprometimento com o desenvolvimento sustentável tendo lançado o programa PLANET 21 em 2012 com 21 compromissos mensuráveis assentes em 7 pilares (Saúde, Natureza, Carbono, Inovação, Local, Empregabilidade e Dialogo). Com isto, pretende aproximar estrategicamente os seus colaboradores e clientes de causas sociais e humanitárias fundamentais para a vitalidade do planeta³.

group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2014/UK/accor_br_en_2014.pdf

Figura 2: Marcas do grupo Accor, divididas por região e por segmento.



Fonte: AccorHotels (2007). *Brand portfolio*. Acesso em 30 de Janeiro de 2015, disponível em AccorHotels-group: <http://www.accorhotels-group.com/en/brands/brand-portfolio.html>

Em 2015, o grupo Accor apresentou uma nova identidade visual. Mudou o seu nome para AccorHotels e adotou uma nova assinatura – Feel Welcome. Com isto, pretende exprimir a essência da hospitalidade, aumentar a visibilidade da marca institucional correspondendo diretamente à plataforma digital AccorHotels.com. Isto fez-se acompanhar, de uma expansão da plataforma Accor, para hotéis independentes, aumentando os seus sistema de distribuição tornando-o mais flexível e acessível (Barradas, 2015).

3.1.2. A marca hoteleira, ibis

A primeira unidade da marca ibis (ibis vermelho) foi inaugurada em 1974 na cidade francesa de Bordeaux. Desde o início, a rede diferenciou-se dos restantes hotéis tradicionais por oferecer serviços acima dos padrões normais no segmento de hotéis

económicos. A marca posicionou-se como um hotel com um serviço de qualidade, moderno e bem equipado onde rapidamente estabeleceu-se como uma referência no segmento económico².

O conceito ibis assenta em pilares como o conforto dos quartos, a higiene e um serviço de qualidade que constituem os pontos fortes. A qualidade que está no coração da estratégia da marca acompanhada por uma vontade permanente de inovação e modernização. A simplicidade aliada à originalidade adapta-se à decoração e aos produtos de restauração e tradições locais.

Em 2011 os hotéis ibis têm um papel fulcral mundial no segmento económico da hotelaria, pioneira na Europa e líder de mercado com mais de 900 unidades hoteleiras, espalhados pelos 5 continentes estrategicamente situados, no centro da cidade e nas periferias. Ainda durante este ano e em 2012, começa uma forte reestruturação na marca, com a criação de uma nova identidade visual e do conceito ‘a família ibis’. Em 2014, a marca ibis (ibis vermelho) atinge as 1000 unidades espalhadas pelo mundo.

Em Portugal, a marca está presente desde 1991, quando abriu o primeiro ibis na cidade do Porto. Desde então o crescimento foi constante, contando hoje com 22 hotéis da família ibis de Norte a Sul do país sendo que dois deles são referentes ao ibis *Budget* que se localizam no Porto e em Braga. Os restantes estão dispersos por diversas cidades tais como, Braga, Guimarães, Santa Maria da Feira, Porto, Bragança, Leiria, Coimbra, Figueira da Foz, Lisboa, Évora, Sintra e Faro.

A Família ibis

Em 2011, o grupo Accor resolveu aproveitar a força e reputação da marca ibis (ibis vermelho) para reposicionar-se no mercado, apresentando a nova identidade visual (figura 3). Para além da mudança de visual, a marca ibis em 2012 criou uma nova arquitetura de marca, optando por uma estrutura de identidade monolítica, de forma a importar consistência, ordem visual e verbal, pensamento e intenção de elementos com o intuito da empresa crescer eficazmente (Ioan & Adriana, 2007). Neste

processo o grupo englobou dois dos seus hotéis do segmento económico - Etap Hotel e All Seasons, que passaram a chamar-se, respetivamente de *ibis budget* e *ibis STYLES* (figura 3). Assim, a marca *ibis* tornou-se uma marca *umbrela* dos hotéis económicos do grupo, que passou a ter à data mais de 1.500 unidades espalhados por aproximadamente 60 países⁴.

Figura 3: Nova arquitetura de marca e nova identidade visual da marca *ibis* – família *ibis*.



Fonte: elaboração própria.

Esta estratégia teve em consideração o estilo de vida, a revolução digital e a globalização que está constantemente a alterar as preferências e tendências dos consumidores no momento de tomada de decisão e escolha das marcas. Os consumidores ambicionam cada vez mais marcas hoteleiras que proporcionem flexibilidade, responsabilidade, interatividade, emoção e uma nova e única experiência. Para além disto, cada vez menos a pesquisa e seleção das marcas dos consumidores estão diretamente relacionados com o poder de compra ou o preço associado. Desta forma, o grupo Accor tomou este passo importante para a criação desta estrutura de identidade monolítica, a família *ibis*, em que a cada uma delas atribuiu três diferentes personalidades. O objetivo da implementação desta nova segmentação é demonstrar clareza, consistência e força à marca *ibis* e também,

⁴ AccorHotels (2012). *Hotel portfolio*. Acesso em 30 de Janeiro de 2015, disponível em AccorHotels-group: <http://www.accorhotels-group.com/en/finance/financial-library/hotel-portfolio.html>

modernização, aumentar da notoriedade e o crescimento da marca de forma simples e adaptativa aos mais diversos mercados.

A família ibis posiciona-se como uma marca económica, atenciosa, dinâmica e moderna com o objetivo de mostrar flexibilidade no momento da escolha do hotel, quer seja para momentos de lazer ou negócios. É composta por 3 marcas: ibis, ibis STYLES e ibis *budget* que oferecem um alto nível de conforto e bem-estar no segmento económico. Estas estão dispersas pelo mundo, com mais de 1800 hotéis.

A marca ibis (ibis vermelho) possui uma grande notoriedade e serviu como identidade de cobertura única para as restantes duas marcas na criação da família ibis. O ibis vermelho é o que está mais difundido das 3 marcas, pelo mundo com mais de 1000 unidades hoteleiras. Este apresenta um posicionamento assente no bem-estar ao melhor preço e com uma personalidade atenciosa e eficiente. O seu conceito distingue-se por ser uma marca internacional padronizada com garantia de homogeneidade nas suas ofertas para aos seus clientes: sala moderna, internet, excelente sonorização, cama inovadora e confortável (*Sweet Bed*), pequeno-almoço a partir das 4 horas ao meio-dia, serviços 24h/24h de receção, alojamento, refeições ligeiras e bar. A qualidade é um dos pontos fortes, com a certificação de qualidade ISO 9001, auxiliado pelo contrato de satisfação 15 minutos em que a marca tem 15 minutos para responder a qualquer problema que possa surgir durante a estadia dos seus clientes ou então, o cliente torna-se convidado. Para além da certificação de qualidade, a marca é pioneira no compromisso ambiental, com a certificação ISO 14001 já aplicada a metade da rede⁵.

O ibis STYLES é a sucessora à marca do grupo, All Seasons conta atualmente com aproximadamente 280 hotéis distribuídos por 24 países. Esta marca tem um posicionamento assente que se distingue pelo melhor conforto, designs únicos e com um conceito de tudo incluído no seu serviço. Promete uma experiência única ao melhor preço, quer seja para clientes de negócio ou em lazer em qualquer parte do mundo que esteja presente. A sua personalidade é distinta e apelidada de *Happy*

⁵ ibis (2015). *Nova Marca ibis, conforto reinventado*. Acesso em 22 de maio de 2015, disponível em AccorHotels.com: <http://www.accorhotels.com/pt/brands/hotels-ibis.shtml>

Mood, ou seja, positiva, relaxada, divertida e *trendy*. Esta é uma marca não padronizada, flexível e com um estilo inovador. A oferta dos seus quartos pode ser mais diversificada com a garantia de uma cama de qualidade (*Sweet Bed*). O serviço desta marca distingue-se das restantes marcas da família ibis por apresentar um conceito de “tudo incluído” tais como, internet, pequeno-almoço *buffet*, presente de boas-vindas, café, chá ou água mineral e um quiosque interativo, revistas, jornais e a seleção de canais. Para além deste serviço, apresenta uma oferta especial para famílias e crianças.

O ibis *budget* é marca de referência do grupo no segmento *budget*, que veio substituir a marca, Etap Hotel. Atualmente dispõe de mais de 500 unidades dispersas por 17 países. A marca posiciona-se pelo seu essencial de conforto ao melhor preço. A sua personalidade distingue-se por ser inteligente e casual. Esta é uma marca internacional padronizada, moderna e simples. Os seus serviços seguem a linha de qualidade da família ibis, com a cama *Sweet Bed* e um quarto para uma a três pessoas, pequeno-almoço continental *buffet*, internet, máquinas de venda automática no *lobby* do hotel com lanches e bebidas frescas ou quentes durante 24 horas por dia, tal como o serviço prestado pelo hotel. Esta marca destina-se a clientes de lazer e negócios que procuram autonomia.

A família ibis tem como objetivo atingir até ao final de 2015, as 2100 unidades hoteleiras espalhadas pelo mundo, reforçando a sua presença mundial e liderança no segmento económico.

3.2. Descrição das Tarefas

O trabalho desenvolvido ao longo do estágio no departamento de marketing ibis teve a duração de 4 meses e foi dividido em duas fases. Primeiramente iniciei por uma curta passagem de 1 mês numa unidade hoteleira (Hotel ibis Coimbra), onde foi possível ter contacto com toda a atividade operacional. A segunda etapa foi concretizada na sede da empresa em Lisboa, onde foi possível ter acesso aos diversos

departamentos do grupo Accor e o desenvolvimento de várias atividades/tarefas. As principais tarefas desempenhadas para conduzir ao estudo desenvolvido foram:

- Análise de dados e relatórios confidenciais das três marcas que compõem a arquitetura de marca;
- Definir quais os objetivos e os constructos para análise do estudo;
- Definir o método de estudo e as perguntas subjacentes ao mesmo;
- Análise dos dados obtidos a partir do estudo efetuado;
- Retirar conclusões sobre os resultados obtidos.

As principais tarefas efetuadas paralelamente ao estudo a que me propus desenvolver foram:

- Deslocação e visita guiada às diferentes unidades do grupo, tais como Hotel ibis *budget* Porto, Hotel ibis Lisboa Parque das Nações, Hotel ibis Lisboa Saldanha, Hotel Mercure Lisboa e Hotel Novotel Lisboa. Isto teve como objetivo principal, perceber os diferentes conceitos, segmentação e posicionamento das várias unidades;
- Formações sobre o Grupo Accor nos diferentes departamentos e sobre a marca ibis: Departamento de Vendas e *e-commerce*, Departamento de compras, Departamento de Qualidade e *Revenue Management*;
- Participação na elaboração e implementação das diversas comunicações, campanhas, promoções e passatempos elaborados durante todo o estágio;
- Redação de regulamentos para os passatempos implementados;
- Contato, diálogo e negociação com as agências de comunicação e gráficas para a elaboração das atividades propostas;
- Elaboração de apresentações para os diretores e colaboradores das diferentes comunicações, campanhas, promoções e passatempos elaborados;
- Recolha, tratamento e elaboração de estatísticas de ocupação hoteleira da marca ibis juntamente com o departamento de *Revenue Management*.
- Contato com o Google adwords e Google trends para o estudo e elaboração de comunicações no site da marca;

- Participações em atividades com os colaboradores do grupo;
- Realização de propostas futuras de comunicação e atividades nas unidades hoteleiras.

4. METODOLOGIA

Sendo o ponto de partida o objetivo desta pesquisa – que é investigar a percepção dos utilizadores de hotéis a respeito das diferentes marcas que compõem a arquitetura da marca Ibis (Ibis/Ibis *budget*/Ibis *STYLES*) –, optou-se por uma metodologia qualitativa, que considerou-se o mais adequado para o tipo de análise. É de salientar que esta investigação surge num âmbito empresarial, decorrido do estágio curricular no departamento de marketing da marca ibis.

A investigação qualitativa tem como objetivo procurar e analisar aspetos da ação do ponto de vista dos participantes (Fortin, Côté, & Fillion, 2009). A pesquisa qualitativa é baseada na compreensão com o objetivo de procurar informações através de entrevistas, grupos de discussão e/ou observação. De acordo com o intuito da pesquisa, o pesquisador pode escolher entre entrevistas estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas. Desta forma, usando entrevistas semi-estruturadas ou não estruturadas permite ao pesquisador de alterar as perguntas, alcançando uma maior eficiência na recolha de dados. No sentido, em que leva o pesquisador a perceber os pensamentos, comportamentos e atitudes dos entrevistados. A utilização de métodos de pesquisa qualitativa ocorre para entender os fatores subjacentes ao problema de pesquisa (Malhotra, Rocha, Laudisio, Altheman, & Borges, 2005; Cardoso & Reis, 2013).

Aqui, pretende-se demonstrar os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa a utilizar, bem como os instrumentos de pesquisa. Para que estes estejam de acordo com os objetivos propostos supracitados e que estes mesmos sejam alcançados. Tal como:

- ✓ Verificar se o consumidor conhece e percebe o surgimento das diferentes marcas ibis;
- ✓ Compreender qual a percepção dos consumidores sobre as diferentes marcas da arquitetura ibis e sobre as suas diferentes ofertas;
- ✓ Constatar se a utilização da marca ibis (ibis vermelho) na nova arquitetura de marca acrescentou qualidade percebida às outras marcas;
- ✓ Perceber se há ou não sinergia entre as marcas ibis;

- ✓ Averiguar se a utilização de uma estrutura de identidade única permite a obtenção de valor para a marca ibis.

No seguimento do problema de investigação e com a finalidade de atingir os objetivos propõem-se as seguintes questões de investigação, que se pretende avaliar:

1. Os consumidores conhecem e percebem a arquitetura da marca ibis;
2. Os consumidores diferenciam as marcas que compõem a arquitetura da marca ibis;
3. A qualidade percebida das marcas aumentou com a utilização da marca ibis (ibis vermelho) como identidade de cobertura única na arquitetura de marca;
4. As associações das diferentes marcas acrescentam valor à nova arquitetura de marca ibis.

Para a implementação do estudo, procedeu-se à recolha de dados através do *focus group* com o recurso de um guião do *focus group* (anexo A), sendo assim desenvolveu-se um plano de sessão para *focus group*. Seguindo a linha de investigação, foi agendado um dia de maior conveniência para todos, tal como o local para a sessão. Inicialmente foram explicados o intuito e os objetivos do estudo. Ainda no início, foi salientado a necessidade de registo áudio, criando assim uma ficha para formalizar os pedidos de consentimentos dos intervenientes para esse efeito, com a informação dos princípios orientadores da investigação (anexo B). No final do *focus group*, procedeu-se à análise qualitativa dos dados provenientes desse mesmo.

A população alvo para o estudo em questão, são os utilizadores e clientes do universo de hotéis. A amostra foi escolhida pela utilização recorrente de hotéis e pelo conhecimento que detêm dos serviços e marcas que selecionam. Os participantes envolvidos foram selecionados pela capacidade de darem resposta aos objetivos centrais deste estudo. Desta forma, pretendeu-se recolher opiniões no que toca à perceção sobre a qualidade, conhecimento, imagem e associações que os participantes detêm da estrutura de identidade monolítica implementada nomeada de família ibis.

4.1. Método de Recolha de Dados

Um dos métodos mais utilizados na investigação qualitativa para a recolha de dados é o *focus group*. Este método, também designado como grupo de discussão, é uma técnica de recolha de dados que pretende a interação e discussão do grupo sobre um determinado tema de forma a obter opiniões diferentes ou características comuns relevantes face ao tema em discussão. Ele exige um papel ativo do investigador na dinamização da discussão (Krueger & Casey, 2009). O *focus group* vem da sociologia e atualmente é utilizado em diferentes áreas de investigação, sendo considerado um método eficaz na recolha de informação qualitativa (Kidd & Parshall, 2000).

Assim, o *focus group* é um pequeno número de indivíduos que discutem sobre um determinado tema em estudo, formado normalmente por 6 a 12 elementos, com uma duração no máximo até 2 horas e são conduzidos por um moderador, que por norma é o investigador. Os participantes devem expor a sua opinião de forma espontânea e livre sobre o tema. Ao investigador confere-lhe a capacidade de elaborar um guião ou roteiro de questões ou palavras-chave orientadas para a investigação proposta (Simon, 1999).

Relativamente à amostra, em conformidade com outros métodos qualitativos, os *focus group* preveem a utilização de amostras intencionais com a seleção de participantes, podendo gerar discussões com produtividade para o estudo em questão (Morgan, 1998). Apesar de não existir um tamanho ideal para os grupos, estes devem oscilar entre os quatro e os doze participantes (Krueger & Casey, 2009). A recomendação para a realização do *focus group*, é que este tenha entre seis a oito elementos (Bloor, Frankland, Thomas, & Robson, 2001).

Entre os diversos usos que o *focus group* pode ter, são referidos os seguintes como os mais comuns: gerar hipóteses de investigação; promover novos conceitos ou ideias; adquirir informação sobre um tópico de interesse; determinar possíveis problemas com um novo programa, produto ou serviço; criar impressões sobre produtos, programas, serviços, instituições ou outros; perceber o impacto de um determinado fenómeno de interesse nos participantes; facultar investigações de caráter qualitativo

e esclarecimento de resultados qualitativos adquiridos previamente (Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007).

As vantagens do uso deste método de investigação são: recolha de dados num curto espaço de tempo e com baixos custos; livre expressão dos elementos do grupo e consideração da experiência positiva; mais facilidade de discussão dos temas em ambiente de segurança; exposição de ideias com o apoio necessário; todos os participantes têm a possibilidade de ouvir as outras opiniões; existe uma grande fiabilidade nos dados; é uma forma de economizar tempo e dinheiro em relação aos outros métodos e permite ao pesquisador aumentar o tamanho da amostra. Por sua vez, este método também apresenta desvantagens, nomeadamente: os participantes podem ter receio de expressar as suas ideias, crenças ou opiniões pessoais; o moderador pode colocar preconceitos que poderão influenciar os resultados; um participante poderá monopolizar a discussão do grupo ou o grupo criar uma opinião em conjunto que não favorece o debate; existência de dificuldade em reunir um grupo; pode ficar questões por colocar ou questões sem resposta; impossibilidade de tratamento de dados estatisticamente e por fim, a análise de dados pode ser demorada e necessitar de demasiado tempo e recursos (Simon, 1999).

Para este estudo foi definido o *focus group* como o método de recolha de dados, visto ser mais rápido e mais económico em comparação com o método de elaboração e aplicação de entrevistas individuais. Também por se tratar de um método muito flexível, por possibilitar a utilização de um vasto conjunto de tópicos com uma grande variedade de participantes (abrangendo participantes com níveis de escolaridade reduzidos) e de contextos. O *focus group* tem a capacidade fornecer dados úteis tanto pela originalidade de alguns temas, bem como pela sua contribuição para as fases adjacentes ao processo de investigação (Stewart *et al.*, 2007).

4.2. População e Amostra

A população de um estudo é o conjunto de elementos, sejam eles pessoas, espécies ou processos, que têm características comuns. Com este conjunto pretende-se obter

informações sobre a temática de pesquisa. A população deve ser, preferencialmente, representativa e acessível, enquanto os elementos devem ser de natureza diferentes (Fortin *et al.*, 2009). Neste caso, os elementos formam um conjunto de pessoas, passando a ser a população de estudo. Neste estudo a população é representada por um universo de clientes de hotéis.

Para uma melhor compreensão da população de estudo e no sentido de alcançar o objetivo geral do estudo, definiu-se uma amostra de estudo. A amostra constitui um conjunto de indivíduos ou objetos que representam toda a população, ou seja, é uma porção da população que integra o objeto de estudo (Fortin *et al.*, 2009). Neste sentido, propôs-se a elaboração de um *focus group* com a amostra de tipo de conveniência. A amostra deste estudo foi representada por clientes selecionados que usufruem frequentemente unidades hoteleiras para os mais diversos fins.

Assim, foram convidados 16 pessoas (9 mulheres e 7 homens) a participarem, sendo que foram divididos em grupos de 8 pessoas de forma enriquecer a investigação desenvolvida. O primeiro *focus group* (grupo A) contém oito elementos, sendo composto por cinco mulheres e três homens com idades compreendidas entres os 22 e os 68 anos. O segundo *focus group* (grupo B) é composto por 8 elementos, com quatro mulheres e quatro homens com idades compreendidas entre os 22 e os 30 anos. Todos os participantes possuem habilitações literárias de nível superior. Nos dois grupos encontramos pessoas de várias classes etárias e com profissões que abrangem diversas áreas. Sendo que o estatuto social posiciona-se essencialmente entre a classe média e média alta.

4.3. Instrumentos

Para recolher a informação necessária e para que esta seja válida e pertinente, foram utilizados instrumentos de recolha de dados. Estes são as ferramentas utilizadas pelo investigador (Quivy & Campenhoudt, 2003). No estudo em questão foram utilizados como instrumentos de recolha de dados o guião do *focus group* (anexo A), o plano de sessão, um gravador, materiais de escrita (canetas, lápis e folhas brancas) e os

procedimentos de análise de dados proveniente do *focus group*, seguidamente abordados com detalhe.

4.4. Procedimentos – Plano de Sessão

Relativamente ao plano de sessão utilizado este encontra-se dividido em três partes. A primeira parte destinou-se aos cumprimentos e agradecimentos ao grupo, seguidos de uma introdução ao objetivo e à contextualização do *focus group*. Ao grupo foi explicado o que é um *focus group* e as suas normas. Ainda antes do início do *focus group*, foram esclarecidas em conjunto todas as dúvidas quanto à sessão, funcionando como “quebra-gelo”, para que todos os intervenientes se sentissem à vontade e confiantes para a participação dinâmica do *focus group*. A segunda parte começou com a colocação das questões direcionadas ao tema em questão (anexo A). Inicialmente ponderou-se um determinado tempo para as questões serem debatidas, tendo em conta que este mesmo poderia ser flexível dependendo das necessidades do decorrer do debate. A terceira e última parte do *focus group* foi caracterizada pela última questão, podendo ser esta uma questão do guião ou uma que tenha surgido durante a sessão de *focus group*. Ainda nesta parte, procedeu-se, novamente, aos agradecimentos a todos os intervenientes e foi explicado qual o tratamento da informação recebida e quando todo o processo de investigação iria ser dado como terminado.

Este plano de sessão foi efetuado duas vezes, visto que foram realizadas duas sessões de *focus group*, como já referido anteriormente. Nas duas sessões foi realçado e explicado a necessidade da gravação de áudio durante as mesmas.

Relativamente, ao material utilizado foi necessário: bloco de notas, canetas, guião, lista de participantes, folha de pedido de consentimento e gravador.

4.5. Método de Análise de Dados

Uma vez recolhida a informação, a partir da sessão e da gravação áudio, procedeu-se à análise de dados. Inicialmente, efetuou-se a transcrição da informação obtida. Esta deve ser uma reprodução o mais fiel possível da sessão, no sentido em que constitui a base da análise de dados e recria através da escrita o *focus group* realizado. As transcrições e análise dos dados são processos lentos e complexos (Bloor *et al.*, 2001; Stewart *et al.*, 2007).

Para certificar a qualidade das transcrições estas foram complementadas com notas que foram recolhidas aquando da moderação dos *focus group*, tal como sugerem Bloor *et al.* (2001). Visto que o moderador/investigador detém as informações sobre expressões faciais, gestos, tom de voz e contextos de determinados discursos, a sua participação no processo de descodificação, interpretação e análise de dados é fundamental (Galego & Gomes, 2005). Deste modo, neste contexto de estudo o moderador foi o próprio investigador.

A análise de dados dos *focus group* deve ser realizada sempre de forma sistemática, rigorosa, verdadeira e focada nos tópicos de interesse. Existem diferentes abordagens para a análise de dados qualitativos, no entanto, em geral, este tipo de análise divide-se em três fases: codificação, onde se organiza a informação fornecida pelos intervenientes relativamente aos objetivos do estudo, bem como novos assuntos que surjam durante a discussão; armazenamento, fase dedicada à compilação de todas as citações secundárias à mesma categoria para que se possa comparar; e por último a própria interpretação dos resultados obtidos (Bloor *et al.*, 2001).

No capítulo 5 – “Análise de Dados”, será descrito com maior pormenor os resultados obtidos das duas sessões de *focus group*.

4.6. Considerações Éticas

Investigações que são realizadas com pessoas devem ser efetuadas segundo princípios morais e condutas éticas, protegendo os direitos de todos os participantes

no estudo. A investigação deverá ser orientada através de um conjunto de permissões e proibições, que asseguram e conduzem a conduta dos indivíduos (Fortin *et al.*, 2009).

O investigador deve obedecer a considerações éticas, que determinam sete princípios fundamentais que devem ser respeitados durante o estudo: respeito pelo consentimento livre e esclarecido; respeito pelos grupos vulneráveis; respeito pela vida privada; respeito pela justiça e pela equidade; equilíbrio entre vantagens; redução dos inconvenientes; e otimização das vantagens (Fortin *et al.*, 2009).

No sentido de o *focus group* ir congruente com todos os princípios e condutas para a aplicação deste instrumento ao público-alvo, tais como os mencionados anteriormente, deve-se permitir que os participantes se interessem. Para isso, fez-se uma breve e clara explicação dos objetivos deste estudo, esclareceu-se as normas de realização de um *focus group* e garantiu-se a autorização da gravação de áudio a partir da distribuição de um consentimento para aprovação (anexo B). A participação no estudo foi de caráter voluntário.

5. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como objetivo de analisar os dados recolhidos nos *focus group* realizados, considerando as ideias partilhadas e divergentes dos intervenientes, sobre os assuntos abordados. Os resultados obtidos seguirão a ordem das questões de investigação e do enquadramento teórico utilizado na investigação empírica. Estes encontram-se da seguinte ordem: (1) Os consumidores conhecem e percebem a arquitetura da marca ibis; (2) Os consumidores diferenciam as marcas que compõem a arquitetura da marca ibis; (3) A qualidade percebida das marcas aumentou com a utilização da marca ibis (ibis vermelho) como identidade de cobertura única na arquitetura de marca; (4) As associações das diferentes marcas acrescentam valor à nova arquitetura de marca ibis.

5.1. Conhecimento e Perceção da Arquitetura da Marca ibis

Este ponto teve como objetivo perceber se os utilizadores de hotéis tiveram conhecimento da nova estrutura de identidade monolítica implementada pela marca ibis e se essa mesma estrutura de identidade foi percecionada corretamente pelos consumidores. Quando questionados quais as associações que os utilizadores de hotéis têm da imagem da marca ibis e qual o conhecimento deste novo conceito metade da amostra respondeu positivamente.

“Eu acho que o rebranding foi muito bem feito, porque efetuou-se realmente em termos de design e em termos de naming porque antigamente eles tinham três nomes diferentes (...). Agora neste caso temos três cadeias de hotéis que pertencem todos à mesma, ou seja, ao ibis. Têm um target pouco diferente, no fundo eu acho que foi rápido e que se intensificou a marca, manteve as mesmas cores e os clientes desta mesma cadeia de hotéis identificam-se (...). A uniformização das três marcas foi muito importante. Mesmo os logotipos que foram utilizados foram extremamente bons, porque associam-se a conforto e bem-estar, eles parecem almofadas, estão muito interligados.” (Ana Sofia, 24 anos)

“(...) A utilização das cores foi por as pessoas associarem à procura, para tornar tudo muito mais visual. Por elas não terem o mesmo nome, vão associar aquele ícone ao ibis e depois a cor conseguiram levar para os diferentes tipos da categoria que eles querem” (Ana Rita, 29 anos)

Relativamente à imagem da marca e a estratégia seguida pela marca ibis, os participantes que detinham o conhecimento da nova estrutura de identidade, consideram esta mudança positiva.

“Acho que imagem evoluiu fundamentalmente e atualizou-se, acho que basicamente é isso que eu sinto como positivo.” (António, 55 anos)

“Eu acho que a marca evolui positivamente, porque agora nós conseguimos associar aquelas três marcas à marca ibis. Facilmente deteta-se pontos de ligação em que elas são ibis e que vão ter conforto, ao nível de preço vão estar acessíveis e depois em termos de imagem acho que é muito mais fácil distinguir independente de ser um ibis *budget* ou um ibis *STYLES*.” (Regina, 25 anos)

Por outro lado, é perceptível alguma confusão face ao surgimento da nova estrutura de identidade monolítica por metade da amostra.

“Sim, porque eu antigamente via o antigo logotipo do budget e não sabia que era um ibis, porque não se associava tanto, como o outro verde, também não sabia, que seria um ibis.” (Inês, 23 anos)

“Eu só conheço o vermelho, os outros não sei, são iguais? Porque é que fizeram estas divisões, destes três ibis?” (Maria Fernanda, 78 anos)

Nestas respostas consegue-se identificar algum desconhecimento da imagem de marca e uma certa confusão sobre a estratégia e a nova identidade da marca. Com os dados recolhidos de todo o *focus group*, podemos afirmar que metade da amostra demonstrou dificuldade na distinção das marcas tanto a nível visual como do serviço.

5.2. Diferenciação das Marcas da Nova Arquitetura da Marca ibis

A nova arquitetura de marca ibis atribui três personalidades com diferentes ofertas a cada uma das três marcas pertencentes à família ibis. Desta forma, foi perguntado aos entrevistados se conseguem distinguir o serviço disponibilizado de cada uma das marcas, para perceber qual as associações que os utilizadores de hotéis detêm. Neste

ponto, metade da amostra, demonstrou congruência nas suas opiniões tanto nas associações do serviço disponibilizado como na estratégia de marca implementada.

“Dependo das circunstâncias que vou para um país, escolheria um ibis de forma diferente. Se for em negócios se calhar escolheria um ibis normal, se fosse em lazer aí escolhia o STYLES. Dependendo do que iria fazer, quantos dias ia ficar, nesse país, nessa cidade, escolheria de forma diferente (...). Se tiver que escolher entre esses três, escolheria consoante aquilo que fosse fazer na cidade.” (Regina, 25 anos)

“No caso do STYLES gosto mais da decoração, no caso do ibis básico (vermelho) gosto do conforto, no caso do *budget* gosto do preço” (Madalena, 45 anos)

Contudo, apesar de existir um conhecimento geral das três marcas por parte de metade da amostra, verificou-se que outra metade dos participantes desconhecem o serviço disponibilizado pelas três marcas ou não expressou qualquer opinião.

“Eu não estou muito a par da ibis (...) Acho que não ia conseguir distinguir todas as diferenças (...). Mas se quiser saber facilmente vou ao site e vejo.” (Vítor Daniel, 26 anos)

Aaker (1991), citado em Ergin *et al.* (2006) propõe diferentes tipos de associações desde atributos tangíveis e intangíveis, a benefícios, preço, aplicabilidade, celebridade/pessoa, estilo de vida/personalidade, categoria do produto, concorrentes, até a área geográfica. Deste modo, foi pedido aos participantes para descreverem cada uma das marcas como se de pessoas tratassem, de forma a perceber se existe uma congruência entre a personalidade de cada marca e as associações que cada participante detém. Também aqui, nos adjetivos selecionados para a descrição de cada marca e as respetivas associações, demonstram coerência face à nova arquitetura de marca.

“O vermelho associa a dinâmico, a uma pessoa de negócios que precisa estar sempre a movimentar-se, acho que é uma pessoa dinâmica. O ibis *budget*, associa a uma pessoa prática, mais simples, prática e simples. O ibis STYLES, o alternativo, o extrovertido, uma coisa diferente.” (Regina, 25 anos)

“O STYLES associo uma pessoa vaidosa, que dá muito valor à aparência. Associo o vermelho a uma pessoa prática, porque vai para o hotel uma ou duas noites facilmente. E o *budget*, uma pessoa simples. Que não quer muito mas também não quer pouco... Corresponde.” (Gil, 22 anos)

“O *budget* associo a uma pessoa ativa, independentemente das necessidades que o fizeram procurar um hotel deste género, rápido, negócios. O STYLES, basicamente aquelas pessoas que querem usufruir de qualidade de vida, é portanto mais lazer. O vermelho, como referência da marca, em caso de dúvida, o ibis vermelho seria a opção dos hotéis, este já tinha o crédito necessário para ser a escolha.” (António, 55 anos)

No entanto, é de realçar que alguns participantes que desconheciam a nova arquitetura de marca foram influenciados por respostas dos participantes mais interventivos. Ou seja, ao longo do *focus group*, a participação de alguns convidados foi quase nula, mas quando as questões eram pessoais e dirigidas a cada participante, denotou-se um acumular de conhecimento transmitido pelos participantes mais ativos, usando respostas de quem detinha o conhecimento da marca.

5.3. Qualidade Percebida da Família pela Utilização da Marca ibis (ibis vermelho)

Com o objetivo de obter informações sobre a qualidade percebida da marca ibis (ibis vermelho) e se a mesma transferiu mais garantias de qualidade e fiabilidade para as restantes marcas com a nova estrutura de identidade monolítica, foi questionado se a utilização da marca ibis (ibis vermelho), como de cobertura única da nova arquitetura, conferiu mais-valias em termos de qualidade às restantes marcas. Pode-se evidenciar uma concordância geral por parte dos entrevistados onde em conjunto responderam positivamente à questão colocada.

“Acho que imagem evoluiu fundamentalmente e atualizou-se. Acho que basicamente é isso que eu sinto como positivo.” (António, 55 anos)

“E agora, sabemos ainda mais. Porque agora sabemos que ibis STYLES e o ibis budget vão estar sempre muito em linha do ibis que nós sempre conhecemos.”
(Regina, 25 anos)

O realce da qualidade da marca ibis é evidente e destaca-se ao longo do estudo. Pode-se acrescentar a importância da marca ibis (ibis vermelho) na nova estrutura de identidade e da transferência por parte desta dos seus valores para as restantes. Este fato é sublinhado por um fortalecimento das restantes marcas e suas personalidades pela marca ibis (ibis vermelho). Para além disso, existe uma certa concordância no grupo B.

“Eu acho que os três são completamente uniformes, se tiver que passar uma noite perto do aeroporto X porque preciso de acordar às 5 da manhã para apanhar o voo, vou pesquisar ibis. Pode-me aparecer um ibis STYLES ou um ibis budget e eu não me vou importar de ficar em qualquer um deles porque eu sei que é a mesmo tipo de quarto, tem o mesmo conforto, mesma linha de qualidade.” (Elsa, 24 anos)

“Já não há receio de ser económico, de ser budget, ou de ter algo de mal. Mas como é ibis ok. Conseguem isso por terem mudado o logotipo, porque agora vão associar sempre ao ibis.” (Ana Sofia, 24 anos)

“Exatamente, ok isto é um ibis. Não queremos saber se é budget ou se é outro. É ibis e pronto (...). Não queria saber que tipo de ibis. Era o ibis.” (Elsa, 24 anos)

5.4. Associações das Marcas Valorizam a Nova Arquitetura de Marca ibis

A estrutura de identidade monolítica da marca ibis foi criada para obter uma maior diferenciação nos mercados que se insere, permitindo a criação de mais opções para cada cliente. Isto levou ao alcance de um diversificado leque de utilizadores, uma vez que detém uma maior oferta dentro de uma só marca e, também, mais competitividade. Tendo em consideração as respostas obtidas anteriormente, relacionadas com as associações das diferentes marcas, juntamente com as respostas dadas quando foi questionado se consideram que existe uma valorização da família ibis. Verificou-se que a forma como as diferentes marcas da família são associadas contribuíram para acrescentar valor à nova arquitetura.

“Eu acho uma mais-valia, neste tipo de hotéis porque cada um insere-se num tipo de mercado, de clientes. Conseguem ligar todos ao mesmo nome. A um padrão de qualidade.” (Ana, 50 anos)

“Na minha opinião, eu acho que isto valorizou bastante a marca, uma vez que para os clientes, a marca é muito mais fácil de distinguir, os três segmentos e assim poderão escolher dos três aquele que mais se adapta a cada situação, se é um viajante em negócios, se é ver ou se queremos mesmo o mais barato, já não vamos procurar outro, procuramos logo o budget.” (Madalena, 45 anos)

Foi também evidenciado concordância neste ponto por parte dos participantes que detêm conhecimento da família ibis. As associações estendem-se à adaptabilidade da marca para os mais diversos fins e clientes.

“Sim, adaptam-se a situações específicas.” (António, 55 anos)

“Serve pelo menos, para dirigir a certos segmentos de clientes. Eu confesso, como viajo e passo mais em negócios, um noite ou duas noites num hotel, o que pretendo é o conforto, mas se em fosse em férias ou numa visita com outro objetivo, certamente que também iria experimentar ou tentar conhecer um outro estilo. Agora no meu caso, fico neste retângulo de conforto, negócios, e o serviço, mantenho-me relativamente fiel à marca base (vermelho).” (António, 55 anos)

“E acho ótimo a ideia do ibis porque ele conseguiu expandir a vários *targets* (...). Acho uma evolução muito grande, porque também chegam a mais pessoas, e visto que estamos a passar uma crise económica eu acho que é um ótimo posicionamento no mercado.” (Ana, 50 anos)

A marca ibis apresenta uma evolução positiva e, com isso é atualmente percecionada em termos de diferenciação e posicionamento como uma marca mais abrangente e vocacionada para atingir um maior número de clientes independentemente se é no segmento em que se insere ou noutros. Esta opinião foi partilhada por duas pessoas do grupo B.

“Já atinge todo o tipo de pessoas. Tanto jovens, pessoas de negócios como pessoas que têm bastante dinheiro e podiam ficar num (...). Eu vou ficar ali, vou ficar bem, vou ter tudo que eu preciso, conforto, localização, que é muito interessante porque

eu acho que eles estão muito bem localizados. Eu sempre que fiquei num ibis, raramente apanhava um transporte público, ia a pé porque acho que estão mesmo muito bem localizados, portanto eu acho que eles atingem todo o tipo de pessoas.”
(Elsa, 24 anos)

É importante abordar neste ponto as associações que os entrevistados referem da marca. Quando abordados sobre as conotações que têm da marca ibis foram várias as respostas que vão ao encontro da estratégia inicial da marca. Algumas palavras que já são utilizadas pela marca para se autodefinir, também são referidas pelos entrevistados, quando lhes foi pedido para definirem a marca ibis em apenas uma palavra.

“Prático” (Gonçalo, 28 anos)

“Simples” (Elsa, 24 anos)

“Descomplicado” (Vitor Daniel, 26 anos)

“Confortável” (Ana Sofia, 24 anos)

“Familiar” (Inês, 23 anos)

“Acho mesmo que prático e simples. Acho que é mesmo as palavras certas.” (Elsa, 24 anos)

5.5. Conclusões Gerais

Este estudo foi realizado com o intuito de verificar se os utilizadores de hotéis conhecem e percebem o surgimento da família ibis, compreendem as diferentes marcas e se há sinergia entre elas, e ainda averiguar se a estrutura de identidade única permitiu obtenção de valor para a marca.

O conhecimento da marca fornece vantagens competitivas para as empresas, no sentido em que funciona como âncora para outras associações (Homburg *et al.*, 2010; Subhani & Osman, 2011; Huang & Sarigöllü, 2012; Severi & Ling, 2013). Neste caso, o conhecimento da marca ibis (ibis vermelho) demonstrou ser generalizado, o mesmo não se verifica relativamente à nova estrutura de identidade monolítica. Ou

seja, todos os participantes conhecem a marca ibis (ibis vermelho), contudo quando referimos à família ibis, nem todos os presentes detinham conhecimento do novo conceito. Desta forma, denotou-se alguma confusão e até mesmo desconhecimento da estratégia seguida pela marca. Alguns participantes, por vezes também referiam-se à família ibis pelas suas cores e não pelos seus nomes. No entanto, como refere Romaniuk *et al.* (2004), o conhecimento da marca não implica apenas o conhecimento do nome ou já tê-la visto anteriormente, abrange também a criação de associações, símbolos, cores e características distintas.

Ainda neste ponto, pode-se referir uma distinção relativamente aos dois grupos convidados. O grupo de utilizadores de hotéis com idades mais heterogéneas, grupo A, demonstrou um conhecimento mais sólido sobre o serviço disponibilizado pela família ibis, porém o grupo B exprimiu um melhor conhecimento da marca a nível visual. Isto ocorre porque as associações de marca como atributos determinam o que o consumidor julga que a marca é ou tem (Ergin *et al.*, 2006) e, ainda, pelo facto de a imagem de marca ser o resultado da interação entre o recetor e o estímulo desenvolvido pela marca (Lindon *et al.*, 2011).

Relativamente à implementação da nova estrutura de identidade monolítica, como de esperar foi perceptível que metade da amostra desconhece ou não se pronunciou quanto ao seu surgimento.

Quanto à distinção de cada uma das três marcas e serviços pertencentes à família ibis, as opiniões também aqui se dividem. Metade da amostra distingue cada uma das marcas pela sua imagem, associações e os seus serviços. No entanto, devido à intervenção destes participantes, a outra metade expressa uma opinião forçada e não fundamentada ao longo do estudo.

A partir de uma opinião unânime de todos os participantes que abordaram o tema da qualidade percebida, pode-se determinar que a utilização da marca ibis (ibis vermelho) como identidade de cobertura única na nova arquitetura de marca acrescentou qualidade às outras marcas. Isto corrobora com o estudo de Yang (2012), que diz que a qualidade percebida pode ser aumentada consideravelmente com o nome da marca. Esta opinião não é alterada pelos participantes que não conhecem

nem percebem o surgimento desta família, visto que conhecem a marca ibis (ibis vermelho) e reconhecem o seu mérito enquanto marca única. Deste modo, verificou-se que a qualidade percebida tem impacto importante no desempenho da estratégia de marketing (Bharadwaj *et al.*, 2011).

Das respostas obtidas pelos participantes que conhecem a família ibis, verificou-se uma sinergia entre as três marcas que compõem a família ibis. Estes indicam que existe um vínculo que une a imagem, as associações, qualidade do serviço a uma estrutura de identidade monolítica.

Neste estudo, foi perceptível que as associações das marcas que compõem a estrutura de identidade única acrescentam valor à marca ibis. Segundo as respostas obtidas pelos participantes que conhecem a família ibis, verificou-se que a marca apresenta atualmente uma maior diferenciação e adaptação para os vários *targets*. Isto é reforçado com a evolução e modernização apresentada pela marca através dos seus símbolos, do seu nome, da sua personalidade, da sua identidade, da sua familiaridade e das suas associações. Estes, como foi analisado neste estudo, interagem com alguns ativos e obrigações do valor da marca que correspondem ao conhecimento, associações e qualidade percebida (Chaves, 2012; Neal & Strauss, 2008; Subhani & Osman, 2011).

6. ANÁLISE CRÍTICA

6.1. Reflexão Crítica do Estudo

Este estudo, desenvolvido num contexto empresarial, contribui para analisar as perspetivas dos utilizadores de hotéis em relação à família ibis. Nesse sentido, depois de obtidas os resultados e retiradas as conclusões foi construído um quadro conceptual. Este foi baseado na definição das dimensões analisadas (conhecimento, associações e qualidade percebida de marca), nas conclusões retiradas a partir das respostas dos participantes do *focus group* e acrescentando uma análise crítica face a essas mesmas conclusões, sem esquecer o que define cada dimensão (tabela 4).

Tabela 4: Quadro conceptual com conclusões do estudo e análise crítica

Dimensões	Definição	Conclusão	Análise Crítica
Conhecimento de Marca (<i>brand awareness</i>)	Facilidade ou dificuldade em imaginar a marca na mente Reconhecer a marca entre marcas concorrentes Familiaridade Sinal de compromisso Quando a marcas é das mais lembradas ou surge em primeiro na tomada de decisão Logotipo da marca é recordado rapidamente	Marca ibis (ibis vermelho): <ul style="list-style-type: none"> • conhecimento generalizado Família ibis: <ul style="list-style-type: none"> • algum desconhecimento do conceito, estratégia e do surgimento. • conhecida pelas suas cores e não pelos seus nomes • grupo A - conhecimento mais sólido sobre o serviço • grupo B - melhor conhecimento da marca a nível visual 	Apesar da utilização da marca ibis contribuir para o conhecimento e reconhecimento da imagem e do serviço pelos clientes face às marcas concorrentes, alguns não conhecem o surgimento da nova estrutura. O conhecimento do conceito e da estratégia transmite a ideia de sinergia entre as marcas e, por isso, uma facilidade de imaginar a marca na mente por estarem associadas à imagem da marca ibis (ibis vermelho). Deste modo, o grupo deveria ter desenvolvido uma comunicação mais eficiente em torno da nova estrutura, para que esta, mesmo passados 3 anos, produzisse uma familiaridade e recordação positiva face ao conceito e estratégia.
Associações de Marca (<i>brand association</i>)	Atributos tangíveis e intangíveis, benefícios para os clientes, preço relativo, confiável/segura, utilização/aplicação, celebridade/pessoa, estilo de vida/personalidade, categoria do	Família ibis: <ul style="list-style-type: none"> • maior diferenciação face à concorrência e adaptação para os vários <i>targets</i> • símbolos, nome, personalidade, identidade, familiar; pratico, simples, confortável, confiável 	A criação da estratégia de arquitetura de marca permitiu criar uma maior diferenciação face aos concorrentes que, pelo menos as marcas Etap e All Seasons, não detinham. Como os <i>targets</i> de cada marca individual não estavam bem definidos, no momento da estruturação

	produto, concorrentes, e país/ área geográfica.		permitiu que tal fosse detalhado. A associação de uma personalidade a cada marca da família, permitiu criar uma maior possibilidade de escolha por parte do consumidor, dependendo do objetivo e preferências do mesmo. Para melhor as associações a cada marca pertencente à família, é importante criar um ibis STYLES em Portugal.
Qualidade Percebida (<i>perceived quality</i>)	Boa qualidade Desempenho Confiável Melhor em comparação com outra marca do produto em termos de cor; sabor; forma; aparência	Marca ibis (ibis vermelho): • acrescenta qualidade às outras marcas, conhecendo ou não o conceito da família ibis	A marca ibis (ibis vermelho) por já estar bem implementada no mercado português, é reconhecida como uma marca com qualidade e transporta-a para as restantes marcas que compõem a família ibis. Mesmo que os consumidores desconheçam a família ibis, eles atribuem a todas as marcas pertencentes qualidade e confiança. Deste modo, a utilização da marca ibis (ibis vermelho) foi uma mais-valia para a família ibis como símbolo de qualidade. Para melhorar a visibilidade quanto à qualidade deveria ser efetuado uma modernização nas unidades hoteleiras.

Fonte: elaboração própria.

6.1.1. Limitações do Estudo

Sendo que este estudo tem por base um trabalho empírico e que podem existir limitações inerentes ao mesmo, podemos destacar algumas limitações neste presente estudo. Inicialmente e relacionadas com o estudo realizado, encontrou-se alguma dificuldade em encontrar um grupo heterogéneo de clientes de hotéis. No entanto, penso que essa dificuldade foi ultrapassada, a partir da realização de dois *focus group* uma amostra mais heterogénea. Ainda, relativamente ao *focus group*, deparou-se com respostas associadas ao serviço e não há marca, levando a que ou a questão foi mal interpretada ou mal construída. Contudo, são muitos os elementos intangíveis

associados à indústria hoteleira, por de um serviço se tratar, e que são importantes na formação e influencia no comportamento, bem como opinião dos clientes (Aghekyan-Simonian, Forsythe, Kwon, & Chattaraman, 2012). Deste modo, todas as respostas congruentes com o estudo, mesmo estando associadas à opinião do serviço, foram tidas em conta.

Relativamente à opinião dos intervenientes, constatou-se que a dominância de duas ou três pessoas dentro de cada *focus group* levou a que a opinião e intervenção de outros participantes possa ter sido condicionada. Simon (1999) refere desvantagens do *focus group*, a que se destacou neste caso foi a de um participante poder, intencionalmente ou não, monopolizar a discussão do grupo.

Na análise de dados, também, foram sentidas algumas dificuldades, na medida em que a inexistência de dados ou informações de estudos relativamente à antiga estratégia da marca e do grupo Accor impediu a possibilidade de comparação. É de salientar que sendo este um trabalho pioneiro em relação à nova estratégia de marca, não existem estudos comparativos da mesma.

Por último, uma limitação denotada foi a existência de uma amostra pequena, que sendo este estudo um estudo empírico qualitativo a pequena e o número não representativo de casos são o ideal (Malhotra *et al.*, 2005).

6.2. Reflexão Crítica do Estágio

A realização de um estágio curricular no departamento de marketing ibis do grupo Accor em Portugal permitiu observar, implementar e, essencialmente aprender como se deve atuar face aos desafios do dia-a-dia de uma organização. Esta oportunidade pôs à prova não só os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, mas também a forma como lidar com situações profissionalmente exigentes e qual deverá ser o comportamento mais adequado para as ultrapassar com eficácia e eficiência.

As atividades realizadas exigiram uma grande capacidade de atenção aos pormenores, sem esquecer a generalidade dos processos. Isto porque todos processos

correspondiam a uma coerência concisa entre as comunicações recebidas e as emitidas, tal como as propostas originalmente criadas e lançadas. Todos os trabalhos realizados deviam ir ao encontro dos objetivos, linhas e rigores definidos pela marca. Uma das regras principais da organização é a simplicidade na execução dos processos desenvolvidos. Neste ponto, o estágio serviu para desenvolver algumas capacidades técnicas fundamentais no contexto laboral.

Apesar da fácil integração, da disponibilidade de toda a equipa, da boa orientação e da partilha de conhecimentos, foram sentidas algumas dificuldades iniciais. Estas encontraram-se relacionadas com a grande dinâmica de trabalho e processos. Inicialmente foram sentidas algumas dificuldades de adaptação às políticas e rigores da marca, tal como no envolvimento nos primeiros processos que foram impostos. Contudo consegui eliminar essas dificuldades com serenidade e, assim, compreender o fluxo natural dos processos. Também pelo fato, do estágio curricular estar focado num desafio principal e nas tarefas propostas pela empresa, impediu-me de fazer mais atividades ou trabalhar com maior dinâmica em outras atividades.

No geral, a experiência adquirida foi bastante gratificante e enriquecedora, por estimular a aplicação e o desenvolvimento das minhas competências pessoais, teóricas e técnicas. E, para além disso, me permitir pertencer durante uns meses a uma cultura organizacional bastante sólida, a uma equipa motivadora, profissional e dinâmica, e por ter contacto com diferentes pessoas e áreas.

7. CONCLUSÃO

A marca tem a constante necessidade de crescer, manter a reputação e os seus lucros. Desta forma capitaliza o sucesso do seu produto ou serviço por meio de sucessivas diluições que aprofundam o relacionamento com os clientes já existentes, ou que possam vir a ser novos segmentos de clientes ou novos círculos de distribuição. Estas são questões estratégicas relacionadas com a arquitetura da marca e sobre o seu efeito na criação de valor. A arquitetura de marca surge, neste contexto, como alternativa para lançamento de novas marcas e assim, proporcionar sinergia, clareza e potenciamento de marcas já existentes.

A marca ibis teve em consideração o que os utilizadores de hotéis ambicionam, tal como a flexibilidade, a responsabilidade, a interatividade, a emoção e a busca por uma nova e única experiência. Desta forma, reformulou a sua estratégia com a criação desta estrutura de identidade monolítica, a família ibis (ibis/ibis *budget*/ibis *STYLES*), em que a cada uma das marcas foi atribuída três diferentes personalidades. O objetivo da implementação desta nova arquitetura é demonstrar clareza, consistência e força da marca ibis e também a modernização, aumentar da notoriedade e o crescimento da marca de forma simples e adaptativa aos mais diversos mercados.

No estágio realizado no departamento de marketing ibis Portugal, foi efetuado um estudo que se debruçou sobre esta estratégia da marca ibis, de forma a perceber qual a perceção dos utilizadores de hotéis perante a estrutura de identidade monolítica, a família ibis. Ou seja, se os consumidores conhecem, percebem e diferenciam as marcas que compõem a nova arquitetura de marca, a família ibis. Para tal, efetuou-se uma pesquisa qualitativa, onde o método de eleição foi *focus group*. Através destes estudos de mercado consegue-se saber qual significado da marca para as pessoas. Nesse sentido, esta pesquisa qualitativa, para além de poder proporcionar o contacto de clientes com gestores, pode contribuir para a procura de oportunidades de melhoria na estratégia de marca definida.

A utilização do *focus group* permitiu a recolha de dados num curto espaço de tempo (tempo de duração do estágio e de todas as tarefas a ele associadas) e não acarretou custos. E, por isso, em jeito de perspetiva futura, realizar um estudo empírico

quantitativo sobre a perceção dos consumidores face a uma nova arquitetura de marca, contribuía para um aumento da significância estatística e para aumentar o detalhe do estudo já realizado.

Relativamente a este estudo, conseguiu-se constatar que a marca ibis, em termos gerais, tem evoluído e modernizado. O conhecimento da marca ibis (ibis vermelho) é espontâneo e sinónimo de um serviço de qualidade. Enquanto, que face ao conhecimento do surgimento da nova estrutura de identidade monolítica foi verificado que as opiniões se dividem. Contudo, apesar de algum desconhecimento ou confusão por alguns elementos da amostra, as associações à família ibis revelam uma avaliação positiva, proximidade com a recordação da marca e exclusividade da marca em categorias.

Posto isto, é necessário investir mais na comunicação de marketing, especificamente na publicidade (uma das plataformas de comunicação menos explorada pela marca), mais concretamente em anúncios televisivos, nos media e anúncios na internet, utilizando as mais diversas redes sociais. A abertura de um ibis STYLES em Portugal iria permitir uma comunicação direcionada para toda a família ibis, podendo ter mais visibilidade enquanto estrutura de identidade monolítica. E este seria o *timing* ideal para investir na comunicação de marketing.

O estudo revelou-se pertinente na revelação da perceção dos consumidores relativamente à implementação de uma nova estratégia de marca (família ibis) levada a cabo por uma das maiores redes hoteleiras do mundo e para criação de soluções para melhorar a eficácia da comunicação de marketing da mesma.

Para a construção de uma marca forte, uma marca hoteleira deve desenvolver e divulgar a sua própria imagem distinta para se diferenciar das concorrentes e comunicar os principais benefícios ao público-alvo. Os clientes tendem para adquirir produtos ou usufruir de serviços quando as marcas se encontram bem posicionadas no mercado (Aghekyan-Simonian *et al.*, 2012; Yildirima & Aydin, 2012).

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Nova Iorque: Free Press.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-23.
- Aghekyan-Simonian, M., Forsythe, S., Kwon, W. S., & Chattaraman, V. (2012). The role of product brand image and online store image on perceived risks and online purchase intentions for apparel. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 325-331.
- Atilgan, E., Aksoy, S., & Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 237-248. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1108/02634500510597283>
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Nova Iorque: Routledge.
- Barradas, M. (3 de Junho de 2015). Accor passa a AccorHotels. *Publituris*. Obtido de <http://www.publituris.pt/2015/06/03/accor-passa-a-accorhotels/>
- Bernués, A., Olaizola, A., & Corcoran, K. (2003). Extrinsic Attributes of Red Meat as Indicators of Quality in Europe: An Application for Market Segmentation. *Food Quality and Preference*, 14(4), 265-276.
- Bharadwaj, S. G., Tuli, K. R., & Bonfrer, A. (2011). The Impact of Brand Quality on Shareholder Wealth. *Journal of Marketing*, 75(5), 88-104.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. Londres: Sage.
- Bouzdine-Chameeva, T., Ferrand, A., Valette-Florence, P., & Chanavat, N. (2014). Measurement and segmentation of sport fans using brand association networks: Application to Union of European Football Associations(UEFA) Champions League(UCL) Sport Mana. *Sport Management Review*. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.002>
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2015). The importance of corporate brand identity in businessmanagement: An application to the UK banking sector. *BRQ Business Research Quarterly*. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2014.11.001>

- Burmann, C., Schaefer, K., & Maloney, P. (2008). Industry image: Its impact on the brand image of potential employees. *The Journal of Brand Management*, 15(3), 157-176.
- Cardoso, I., & Reis, R. (2013). Competing Research Methods: What's behind it? *International Conference on Marketing & Consumer Behaviour*, 147-156.
- Chailan, C. (2009). Brand architecture and brands portfolio: a clarification. *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 173-184.
- Chaves, E. d. (2012). Estudo das Similaridades dos Modelos de Avaliação de Marcas baseados no Cliente: Uma Análise Bibliográfica. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 2(1), 51 -63.
- Chien-Hsiung, L. (2011). A study on the relations between the brand image and customer satisfaction in catering businesses. *African Journal of Business Management*, 5(18), 7732-7739.
- Chih-Chung, C., Chang, C., Lin, L. W.-C., & Yau-Nang. (2012). The Effect of Advertisement Frequency on the Advertisement Attitude-The controlled Effects of Brand Image and Spokesperson's Credibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 352 – 359.
- Danes, J. E., Hess, J. S., Story, J. W., & Vorst, K. (2011). On the validity of measuring brand images by rating concepts and free associations. *Journal of Brand Management*, 19(4), 289–303.
- Datzira-Masip, J., & Poluzzi., A. (2014). Brand architecture management: The case of four tourist destinations in Catalonia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3, 48–58.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218–227.
- de Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford, U.K: Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. Elsevier.
- Diogo, J. (2008). *Marcating - Gestão Estratégica da Marca*. Lisboa: Paulus Editora.
- Erenkol, A. D., & Duygun, A. (2010). Customers perceived brand equity and a research on the customers of Bellona which is a Turkish furniture brand. *The Journal of American Academy of Business*, 16(1).

- Ergin, E. A., Özdemir, H., & Özsaçmacı, B. (2006). The Effect Of Brand Associations: A Field Study On Turkish Consumers. *International Business & Economics Research Journal*, 5(8), 65-74.
- Esch, F.-R., Langner, T., Schmitt, B. H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98–105.
- Fortin, M., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Francoeur, B. (2004). Brand Image and Walt Disney: A Qualitative Analysis of “Magical Gatherings”. *UW-L Journal of Undergraduate Research*, VII, 1-8.
- Galego, C., & Gomes, A. A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o "focus group" como instrumento de investigação. *Revista Lusófona da Educação*, 5, 173-184.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management.*, 17(1), 4-12.
- Hankinson, G. (2015). Rethinking the place branding construct. Em M. Kavaratzis, G. Warnaby, & G. Ashworth, *Rethinking place branding: comprehensive brand development for cities and regions* (pp. 13-31). London: Springer.
- Harish, R. (2010). Brand architecture in tourism branding: the way forward for India. *Journal of Indian Business Research*, 2(3), 153-165.
- Hasanbegović, D. (2011). Corporate Reputation and Brand Architecture: the Debate. *South East European Journal of Economics and Business*, 6(2), 37-43.
- He, H., & Li, Y. (2011a). Key service drivers for high-tech service brand equity: The mediating role of overall service quality and perceived value. *Journal of Marketing Management*, 27(1-2), 77–99.
- He, H., & Li, Y. (2011b). CSR and service brand: the mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*, 100, 673-688.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *Intern. J. of Research in Marketing* , 27, 201-212.
- Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2015). Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

- Hsu, T., Hung, L., & Tang, J. (2012). An analytical model for building brand equity in hospitality firms. *Annals of Operations Research*, 195(1), 355–378.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65, 92-99.
- Huei, C. T., Mee, L. Y., & Chiek, A. N. (2015). A Study of Brand Image, Perceived Service Quality, Patient Satisfaction and Behavioral Intention among the Medical Tourists. *Global Journal of Business and Social Science Review*, 2(1), 14-26.
- Ioan, M. O., & Adriana, G. O. (2007). A Comparative analysis regarding brand name strategies. *Revista Tinerilor Economisti*, 79-86.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term* (4 ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5 ed.). Londres: Kogan Page.
- Kaynak, E., Salman, G. G., & Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-357.
- Keller, K. (2008). *Strategic branding management: building, measuring, and managing brand equity*. (3 ed.). Nova Jérσία: Prentice Hall.
- Keller, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139–155.
- Kidd, P. S., & Parshall, M. B. (2000). Getting the focus and the group: enhancing analytical rigor in focus group research. *Qualitative Health Research*, 10(3), 293-308.
- Kim, K., Kim, K., Kim, D., Kim, J., & Kang, S. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75–82.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378–388.
- Koll, O., & von Wallpach, S. (2013). Intended brand associations: Do they really drive consumer response? *Journal of Business Research*. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.010>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14 ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0 - Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Actual Editora.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4 ed.). Califórnia: Sage.
- Laforet, S., & Saunders, J. (2007). How brand portfolios have changed: a study of grocery suppliers brands from 1994 to 2004. *Journal of Marketing Management*, 23(1/2), 39-58.
- Lee, G. C., & Leh, F. C. (2011). Dimensions of Customer-Based Brand Equity: A Study on Malaysian Brands. *Journal of Marketing Research and Case Studies*, 2011.
- Lencastre, P. (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Lendrevie, J., de Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J., & Dionísio, P. (2010). *Publicitor - Comunicação 360º online-offline*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Lien, C.-H., Wen, M.-J., Huang, L.-C., & Wu, K.-L. (2015). Online hotel booking: The effects of brand image, price, trust and value on purchase intentions. *Asia Pacific Management Review*, 1-9.
- Lin, L.-Z., & Hsu, T.-H. (2011a). Designing a model of FANP in brand image decision-making. *Applied Soft Computing*, 11, 561–573.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (14 ed.). Alfragide, Portugal: D. Quixote.
- Low, G. S., & Jr., C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of product & Brand Management*, 9(6), 350-368.
- Mabkhot, H. A., Salleh, S. B., & Shaari, H. B. (2015). The Influence of Brand Image and Brand Personality on Brand Loyalty. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(7), 493-497 .
- Mackay, N., Spies, H., Williams, C., Jansen van Rensburg, L. R., & Petzer, D. (2013). The influence of service brand equity on the strength of brand relationships in the fast food industry. *South African Business Review*, 17(2), 67-92.

- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising*, 34(4), 69–80.
- Malhotra, N. K., Rocha, I., Laudisio, M. C., Altheman, E., & Borges, F. M. (2005). *Introdução à PESQUISA DE MARKETING*. Pearson Prentice Hall.
- Mitra, D., & Golder, P. N. (2006). How Does Objective Quality Affect Perceived Quality? Short-Term Effects, Long-Term Effects, and Asymmetries. *Marketing Science*, 25(3), 230-247.
- Morgan, D. L. (1998). *Planning focus group*. California: Sage.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2007). Does Diageo Make your Guinness Taste Better? *Journal of Product and Brand Management*, 16(5), 321-333.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2009). Corporate branding and brand architecture: a conceptual Framework. *Marketing Theory*, 9(1), 39-54.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Brand management*, 12(4), 264-278.
- Nath, P., & Bawa, A. (2011). Measurement of brand equity of services: Scale construction and validation. *Journal of Services Research*, 11(2), 135–154.
- Neal, W., & Strauss, R. (2008). A Framework for measuring and managing Brand Equity. *Marketing research*, 20(2), 7-12.
- Neupane, R. (2015). The effects of brand image on customer satisfaction and loyalty intention in retail super market chain UK. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(1), 9-26.
- Olins, W. (2003). *Waiiy Oiins on Brand*. . Londres: Thames & Hudson Ltd.
- Persson, N. (2010). An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. *Industrial Marketing Management*, 39, 1269-1277.
- Qu, H., Kim, L. H., & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32, 465-476.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rajagopal, & Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Brand management*, 11(3), 233–247.
- Rambocas, M., Kirpalani, V., & Simms, E. (2013). Modeling brand equity in retail banking through cognition and emotion. *International Conference on Marketing & Consumer Behaviour*, 12-23.
- Romaniuk, J., Sharp, B. P., & Driesener, C. (2004). Brand and advertising awareness: a replication and extension of a known empirical generalization. *Australian Marketing Journal*, 12(3).
- Serota, K. B., & Bhargava, M. (2010). Brand-usage networks: a demand side approach to brand architecture. *Journal of Strategic Marketing*, 18(6), 451-471.
- Severi, E., & Ling, K. C. (2013). The Mediating Effects of Brand Association, Brand Loyalty, Brand Image and Perceived Quality on Brand Equity. *Asian Social Science*, 9(3), 125-137.
- Shahri, M. H. (2011). The effectiveness of corporate branding strategy in multi-business companies. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 51-59.
- Silveira, C. d., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66, 28–36.
- Simon, J. S. (1999). How to conduct a focus group. *The Grantsmanship Center Magazine*.
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. (2007). *Focus groups: theory and practice* (2 ed.). California: Sage.
- Strebinger, A., & Treiblmaier, H. (2006). The impact of business to consumer ecommerce on organizational structure, brand architecture, IT structure and their interrelations. *Schmalenbach Business Review*, 58(1), 81-113.
- Subhani, M. I., & Osman, A. (2011). A Study on the Association between Brand Awareness and Consumer/Brand Loyalty for the Packaged Milk Industry in Pakistan. *South Asian Journal of Management Sciences*, 5(1), 11-23.
- Tu, Y.-T., Wang, C.-M., & Chang, H.-C. (2012). Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on Loyalty: An Empirical Study of Starbucks Coffee in Taiwan. *Journal of Social and Development Sciences*, 3(1), 24-32.

- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Varadarajan, R., DeFanti, M. P., & Busch, P. S. (2006). Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletion. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 195 - 205.
- Wheeler, A. (2009). *Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team* (3 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Yang, D. (2012). The Strategic Management of Store Brand Perceived Quality. *Physics Procedia*, 24, 1114 – 1119.
- Yildirim, Y., & Aydin, K. (2012). The role of popular tv series and tv series characters in creating brand awareness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 695–705 .
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.

ANEXO A: GUIÃO DO *FOCUS GROUP*

Focus Group – Debate

Moderador – Em primeiro lugar, quero agradecer a vossa presença aqui hoje. Estamos aqui com o objetivo de falar abertamente e saber a vossa opinião sobre um assunto que se insere numa investigação do estágio que estou a frequentar no departamento de marketing da marca ibis, pertence ao Grupo Accor. A temática insere-se na perceção de uma nova arquitetura de marca, lançada recentemente pela marca ibis (2012). O objetivo principal é perceber a vossa perceção sobre esta estratégia como uma marca umbrela e quais as associações de detêm relativamente à família ibis. Neste debate não há respostas certas e erradas, todas elas são válidas e aceites. Cada um é livre de expressar a sua opinião. O que pretendo é que não respondam apenas sim ou não às perguntas que coloco, mas sim fundamentarem a vossa resposta. A pergunta é lançada e convém que haja uma certa ordem para que as pessoas não se interrompam umas às outras. Contudo, se não estiverem de acordo com a ideia de um elemento do grupo ou queiram acrescentar alguma coisa pretendo que interrompam e contraponham dando a vossa opinião relativamente ao conteúdo.

Posto, vamos iniciar a sessão deste *focus group*.

1. De uma forma geral, em termos de hotelaria, o que mais valoriza nas ofertas das diferentes marcas que existe no mercado?
2. Têm alguma marca de eleição?
3. Como descrevem e o que associam a esta nova estratégia implementada pela marca ibis?
4. Como classifica e descreve o serviço disponibilizado de cada uma das três marcas da família ibis?
5. Quais as suas expetativas quando utiliza o serviço da marca ibis?
6. O que mais gosta quando usufrui de uma das marcas da família ibis?
7. Na sua opinião, marca ibis tem apresentado uma evolução positiva? Em que aspetos?
8. Denotam diferenças na marca ibis? Se sim, quais? (forma geral, todas as marcas – estrutura, organização, estrutural, visual, etc)

9. De forma a perceber se há ou não uma sinergia/ligação entre as marcas da família ibis, o que acha que une as marcas ibis numa família? Os pontos de contato nas diferentes ofertas?
10. Acha que todas estas alterações acrescentaram valor à marca?
11. Se a família ibis fosse pessoas, como definiriam cada uma delas? O que é que associam a cada uma das suas personalidades?

ANEXO B: CONSETIMENTO INFORMADO

Consentimento Informado

LEIA COM ATENÇÃO OS SEUS DIREITOS, ANTES DE COLABORAR NA
SESSÃO DO FOCUS GROUP.

- 1) **Respeito pelo consentimento livre e esclarecido**, a pessoa tem o direito de decidir por ela própria a sua participação numa investigação.
- 2) **Respeito pela vida privada**, indica a capacidade que o interveniente tem em decidir por ele próprio os dados fornecidos, no âmbito da investigação, e de se tornarem públicos.
- 3) **Respeito pela justiça e pela equidade**, menciona a imparcialidade na escolha e aplicação dos métodos, das normas e das regras de objetividade no processo de avaliação e a não descriminalização entre os participantes da investigação.
- 4) **Redução dos inconvenientes**, inconvenientes exige que se extinga ao máximo a dor física, o desconforto físico, a fadiga, o aborrecimento, a ansiedade, a angústia moral e a intrusão da vida privada.

Tomei conhecimento:

SIM ☐

NÃO ☐

Aceita a gravação áudio:

ACEITO ☐

NÃO ACEITO ☐

(Assinatura do participante)

